



TESIS - KS142501

**PEMETAAN PORTOFOLIO APLIKASI INVESTASI IT
MENURUT PERSEPSI LEVEL MANAGEMENT DAN
INVESTASI IT TERHADAP KINERJA ORGANISASI**

**(Studi Kasus : BPR Mustika Utama Kolaka Sulawesi
Tenggara)**

NURFITRIA NINGSI

NRP. 5214 201 023

PEMBIMBING

Dr. Apol Pribadi Subriadi, S.T., M.T

PROGRAM MAGISTER

JURUSAN SISTEM INFORMASI

FAKULTAS TEKNOLOGI INFORMASI

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2017



TESIS - KS142501

**MAPPING PORTFOLIO APPLICATION IT INVESTMENT
BASED ON PERCEPTION MANAGEMENT LEVEL AND IT
INVESTMENT TOWARD PERFORMANCE
ORGANIZATION**

**(Study Case : BPR Mustika Utama Kolaka South East
Sulawesi)**

NURFITRIA NINGSI

NRP. 5214 201 023

SUPERVISOR

Dr. Apol Pribadi Subriadi, S.T., M.T

MAGISTER PROGRAM

DEPARTMENT OF INFORMATION SYSTEM

FACULTY OF INFORMATION TECHNOLOGY

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2017

LEMBAR PENGESAHAN TESIS


Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Komputer (M.Kom)
di
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Oleh :

Nurfitria Ningsi
NRP. 5214201023


Tanggal Ujian : 4 Januari 2017
Periode Wisuda : Maret 2017

Disetujui Oleh :

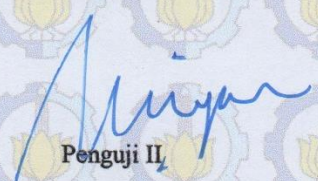
Dr. Apol Pribadi Subriadi, S.T.M.T
NIP. 19700225 200912 1 001



Pembimbing

Tony Dwi Susanto, S.T.M.T., Ph.D
NIP. 19751211 200812 1 001


Penguji I

Dr.Ir. Aris Tjahyanto, M.Kom
NIP. 19650310 199102 1 001


Penguji II


an. Direktur Program Pascasarjana
Asisten Direktur

Prof. Dr. Ir. E. Widjaja, M.Eng.
NIP. 19611021 198603 1 001

Direktur Program Pascasarjana

Prof.Ir.Djauhar Manfaat, M.Sc., Ph.D
NIP. 19601202198701 1 001

PEMETAAN PORTOFOLIO APLIKASI INVESTASI IT MENURUT PERSEPSI LEVEL MANAGEMENT DAN INVESTASI IT TERHADAP KINERJA ORGANISASI

Nama : Nurfitria Ningsi

NRP : 5214201023

Pembimbing : Dr. Apol Pribadi Subriadi, S.T., M.T

ABSTRAK

Penelitian ini membahas mengenai Pengaruh Persepsi Level Management dan Investasi IT yang mempengaruhi kinerja organisasi. Dimana Persepsi Level Management merupakan komponen penting dalam membangun pemahaman dan menilai batasan peran atas penggunaan aplikasi. Penelitian ini menggunakan Mapping Portofolio investasi IT sebagai alat ukur pembandingan dari masing-masing faktor. Dengan penelitian ini di harapkan menjadi acuan bagi BPR Mustika utama dalam menerapkan aplikasi yang objektif 5 tahun mendatang. Pengumpulan data menggunakan wawancara dan direct question yang kemudian diolah menggunakan Analisis statistik. Temuan yang didapat adalah setidaknya terdapat 16 aplikasi yang dapat di kembangkan oleh BPR Mustika untuk Bersaing 5 tahun mendatang. Dengan demikian Persepsi menjadi komponen penting untuk di tingkatkan karena variasi persepsi akan meningkat produktifitas kerja dalam mencapai kesuksesan bisnis di masa mendatang

Kata Kunci: Persepsi Level Management, biaya IT, Manfaat IT, Resiko IT, Kualitas kerja, Kemampuan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Kerja, Mapping Portofolio Investasi IT

MAPPING PORTFOLIO APPLICATION IT INVESTMENT BASED ON PERCEPTION OF MANAGEMENT LEVEL AND IT INVESTMENTS TOWARD PERFORMANCE ORGANIZATION

Name : Nurfitria Ningsi

NRP : 5214201023

Supervisor: Dr. Apol Pribadi Subriadi, S.T., M.T

ABSTRACT

This study discussing about Influence of Perception Level Management and IT investments that affect to organization's performance. Where Perception Level Management is an important component to understanding and assessing the role of restrictions on the use of the application. This study using Mapping IT investment portfolio as a measure of comparison of each factor. Within the research expected to become a reference for BPR Mustika Utama to implementing the objective application for 5 years later. Data collected using interviews and direct question which processed with statistic analysis. Finding obtained Perception Level Management at least 16 applications that can be developed by BPR Mustika Utama to Compete 5 next years. Perception become an important component to increased variations in perception that will increase the productivity to achieve business success in the future

Keywords: Perception Level Management, IT costs, benefits of IT, Risk IT, Job Quality, Job Skills, Job Satisfaction, Commitment, Mapping IT Investment Portfolio

Buku ini dipersembahkan untuk:

Ayah dan ibu tercinta, *Almarhum* Ayahanda Tamrin dan Ibunda Ratna yang tidak pernah berhenti memberi kasih sayang dan semangat kepada saya dari awal hingga akhir pembuatan tesis ini.

Anakku Abdurrahman Said yang selalu sabar menanti saya selama menyelesaikan studi. Seluruh anggota keluarga kakakku Burina, adikku Wolapong dan La Cehut terima kasih atas hiburan dan dukungan kalian.

Terkhusus untuk *Almarhumah Oma* yang telah membesarkan saya selama ini, maafkan saya karena tidak bisa menemani di saat terakhir.

Sekali lagi semuanya Terima Kasih...

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberi penulis kesehatan dan kesempatan sehingga dapat menyelesaikan tesis ini. Sholawat dan salam senantiasa tercurah bagi Rasulullah SAW.

Tesis ini berjudul Pemetaan Portofolio Investasi IT Menurut persepsi Level Management dan Investasi IT terhadap Kinerja Organisasi” di gunakan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan Pascasarjana di Jurusan Sistem Informasi Fakultas Teknologi Informasi Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.

Alhamdulillah wa Syukurillah tiada daya dan upaya melainkan rahmat darinya. Selesaiya tesis ini dapat selesai tak lepas dari bantuan banyak pihak, Ucapan Terima Kasih Penulis Sampaikan kepada:

1. Bapak Dr. Apol Pribadi Subriadi, S.T., M.T selaku dosen Wali sekaligus Pembimbing I Tesis yang selalu Sabar memberikan bimbingan serta Motivasi untuk tetap berusaha dan berkarya.
2. Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana Sistem Informasi Institut Teknologi Sepuluh Nopember yang telah membagi pengetahuan kepada penulis.
3. Bapak La Bala selaku Direktur Utama BPR Mustika Utama yang telah meluangkan waktu serta memberikan masukan data yang penulis butuhkan.
4. Segenap Pimpinan dan Staf BPR Mustika Utama yang telah memberikan masukan data bagi penulis
5. Sahabat seperjuangan sekaligus tetanggaku tercinta “ Lilia dan Desmin” yang telah memberi banyak bantuan kepada penulis
6. Teman-teman seperjuangan 2014 di S2 Sistem Informasi Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya

7. Teman-teman seperjuangan Pra S2 saintek Informatika di Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya yang telah banyak membantu penulis dalam mengolah gambar hasil penelitian.

Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, telah membantu dan memberikan semangat kepada penulis. Akhir kata semoga tesis ini dapat bermanfaat untuk masyarakat dan pengembangan keilmuan di masa mendatang.

Wasalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Surabaya, Desember 2016

Penulis

DAFTAR ISI

SAMPUL TESIS.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
ABSTRAK.....	iv
ABSTRACT.....	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL.....	xiv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Kontribusi Penelitian.....	6
1.4.1 Kontribusi Teoritis.....	6
1.4.2 Kontribusi Praktikal.....	7
1.5. Batasan Penelitian	7
1.6 Sistematika Penulisan.....	8
BAB II	9
KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1 Kajian Penelitian Terdahulu.....	9
2.2. Persepsi Level Manajemen.....	16
2.3 Investasi IT	22
2.4 Kinerja Organisasi.....	23
2.5 Pemetaan Portofolio Investasi IT	25
2.5.1 Proses Pemetaan Portofolio Investasi IT	26
BAB III	41
METODOLOGI PENELITIAN	41
3.1 Melakukan Studi Pendahuluan.....	41
3.2 Mengumpulkan Data.....	42

3.2.1 Variabel Penelitian.....	42
3.2.2 Populasi dan sampel.....	45
3.2.3 Metode Analisis Data Kuantitatif.....	50
3.3 Menganalisis Pemahaman Situasi Saat ini.....	51
3.4 Menganalisis pemahaman Kebutuhan masa Mendatang	52
3.5 Mengklasifikasikan Potensial Aplikasi	53
3.6 Memetakan Portofolio Aplikasi.....	54
3.7 Mengevaluasi Kriteria Kunci dari Aplikasi Potensial.....	54
3.8 Mengambil Keputusan Penggunaan Aplikasi	54
BAB IV	57
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	57
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	57
4.1.1 Penyaringan Informan.....	57
4.1.2 Hasil Temuan.....	58
4.2 Analisis data.....	59
4.2.1 Analisis Statistik Deskriptif	59
4.3 Analisis Pemahaman situasi Saat ini	66
4.3.1 Analisis Internal Bisnis	67
4.3.2 Analisis Eksternal Bisnis	68
4.3.3 Analisis Internal SI/TI.....	70
4.3.4 Analisis Eksternal SI/TI.....	72
4.3.5 Analisis SWOT	73
4.4 Analisis Pemahaman Situasi Mendatang.....	91
4.4.1 Analisis Critical Success Factor	91
4.4.2 Analisis Value Chain	106
4.4.3 Analisis IT Balanced Scorecard	108
4.5 Klasifikasi aplikasi masa mendatang.....	154
4.5.1 Klasifikasi Mc Farland.....	154
4.6 Pemetaan Portofolio Investasi IT	157
4.6.1 Proses Pemetaan Portofolio investasi IT	157
4.7 Evaluasi Potensial aplikasi kini dan nanti	191
4.7.1 Evaluasi Kriteria Kunci Potensial aplikasi BPR saat ini	191

4.7.2 Evaluasi Kriteria Kunci Aplikasi Potensial dimasa Mendatang	194
4.7.3 Evaluasi Proses Bisnis	195
4.8 Mengambil keputusan Penggunaan Aplikasi.....	197
4.9 Kontribusi Penelitian.....	203
4.9.1 Kontribusi Teoritis	204
4.9.2 Kontribusi Praktikal	205
BAB V	206
KESIMPULAN DAN SARAN	206
5.1 Kesimpulan	206
5.2 Saran	209
DAFTAR PUSTAKA	xvii
LAMPIRAN	211
BIODATA PENULIS.....	221

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2 1. Level Manajemen	18
Gambar 2 2. Analisis Ward and Pepperd.....	27
Gambar 2 3 Analisis SWOT.....	28
Gambar 2 4 Analisis Critical Success Factor.....	28
Gambar 2 5 IT Balanced Scorecard.....	29
Gambar 2 6 Validitas IKU.....	32
Gambar 2 7 Rumus Polarisasi Maksimum dan Minimum	33
Gambar 2 8 Rumus Polarisasi data.....	35
Gambar 2 9 Indeks Capaian Kriteria Unit	36
Gambar 2 10 Rumus Nilai Sasaran Sasaran	36
Gambar 2 11 Rumus Nilai Kinerja Perspektif	37
Gambar 2 12 Rumus Nilai Sasaran Sasaran	38
Gambar 2 13 Potensial Aplikasi Mc Farland Grid.....	38
Gambar 2 14 Pemetaan Portofolio Aplikasi	39
Gambar 3 1 Tahapan Penelitian	41
Gambar 3 2 Teknik Analisis data	48
Gambar 3 3 Peta Portofolio Investasi IT	54
Gambar 4 1 Struktur Organisasi BPR.....	67
Gambar 4 2 Arsitektur aplikasi saat ini	71
Gambar 4 3 Lokasi SWOT IT	80
Gambar 4 4 Analisis CSF untuk aktivitas Peningkatan Profit Margin.....	91
Gambar 4 5 Analisis CSF untuk Penurunan Cost Management	92
Gambar 4 6 Analisis CSF untuk Peningkatan Kepuasan Nasabah	93
Gambar 4 7 Analisis CSF untuk Peningkatan Kualitas Layanan	94
Gambar 4 8 Analisis CSF untuk Peningkatan Volume Layanan	95
Gambar 4 9 Analisis CSF untuk Peningkatan fungsi bisnis.....	96
Gambar 4 10 Analisis CSF untuk Peningkatan Kinerja bidang operasional	97
Gambar 4 11 Analisis CSF untuk Peningkatan inovasi layanan	98
Gambar 4 12 Analisis CSF untuk Peningkatan produktifitas kerja karyawan	99
Gambar 4 13 Analisis CSF untuk Peningkatan Linkage Program	100
Gambar 4 14 Analisis CSF untuk Peningkatan Kepuasan kerja karyawan	101
Gambar 4 15 Analisis CSF untuk Peningkatan <i>Knowledge Management</i>	102
Gambar 4 16 Analisis value Chain BRP.....	107
Gambar 4 17 Peta Strategik BPR	110
Gambar 4 18 Data Komplain Nasabah per Juni 2016.....	118
Gambar 4 19 Klasifikasi Mc Farland Grid	154
Gambar 4 20 Klasifikasi Aplikasi Potensial menurut Mc Farland Grid.....	156
Gambar 4 21 Proses Pemetaan Portofolio Investasi IT	157

Gambar 4 22 Rumus nilai x y dan z	158
Gambar 4 23 Peta Portofoli aplikasi saat ini menurut persepsi Top Management	165
Gambar 4 24 Peta kinerja Portofolio investasi IT saat ini menurut persepsi Top Management.....	167
Gambar 4 25 Peta Portofolio Top Management	168
Gambar 4 26 Peta Portofolio Aplikasi investasi IT saat ini menurut persepsi Middle Management.....	169
Gambar 4 27 Peta Portofolio Kinerja Middle Management Saat ini	171
Gambar 4 28 Peta Portofolio Aplikasi menurut Middle Management.....	172
Gambar 4 29 Peta Portofolio Aplikasi investasi IT saat ini menurut persepsi Lower Management.....	174
Gambar 4 30 Peta Portofolio Kinerja menurut persepsi Lower Management	175
Gambar 4 31 Peta Portofolio Aplikasi Lower Management.....	176
Gambar 4 32 Peta Portofolio Investasi IT saat ini menurut Persepsi Level Management	177
Gambar 4 33Peta Portofolio Investasi IT dan Kinerja saat ini menurut Persepsi Level Management.....	178
Gambar 4 34 Peta Portofolio Aplikasi Potensial dimasa mendatang bagi Top management	183
Gambar 4 35 Portofolio Kinerja Organisasi menurut persepsi Middle Management	184
Gambar 4 36 Peta Portofolio Investasi IT Middle Management dimasa mendatang	185
Gambar 4 37 Portofolio Kinerja Organisasi Masa Mendatang Menurut Persepsi Middle Management.....	186
Gambar 4 38 Peta Portofolio Aplikasi masa mendatang menurut persepsi lower management.....	187
Gambar 4 39 Peta Portofolio Kinerja Organisasi menurut persepsi Lower Management	188
Gambar 4 40 Ringkasan Peta Aplikasi Potensial dimasa mendatang	189
Gambar 4 41 Peta Kinerja Harapan Portofolio Aplikasi dimasa Mendatang.....	190
Gambar 4 42 Analisis Proses bisnis BPR	196

DAFTAR TABEL

Tabel 3 1 Variabel dan Indikator Penelitian	43
Tabel 3 2 Pertanyaan Penelitian	44
Tabel 3 3 Skala Gutmann	47
Tabel 3 4 Analisis SWOT	51
Tabel 3 5 Analisis Critical Success Factor	52
Tabel 3 6 Analisis IT Balanced Scorecard.....	52
Tabel 3 7 Mc Farland Grid	53
Tabel 4 1 Spesifikasi Kode Informan	58
Tabel 4 2 Deskripsi Informan.....	59
Tabel 4 3 Skala Gutmann	60
Tabel 4 4 Deskripsi Indikator Biaya IT	60
Tabel 4 5 Deskripsi Indikator Manfaat IT	61
Tabel 4 6 Deskripsi Indikator Resiko IT	62
Tabel 4 7 Ringkasan Deskripsi Investasi IT	62
Tabel 4 8 Deskripsi Indikator Kualitas Kerja	63
Tabel 4 9 Deskripsi indikator Kemampuan Kerja	64
Tabel 4 10 Deskripsi Indikator Kepuasan Kerja.....	65
Tabel 4 11 Deskripsi Komitmen Kerja.....	65
Tabel 4 12 Ringkasan Indikator Kinerja Organisasi	66
Tabel 4 13 Analisis Eksternal Bisnis	68
Tabel 4 14 Pemakaian aplikasi saat ini.....	70
Tabel 4 15 Portofolio Aplikasi menurut persepsi Top Management	70
Tabel 4 16 Portofolio Aplikasi Middle Management	71
Tabel 4 17 Portofolio Aplikasi Lower Management	71
Tabel 4 18 Analisis Eksternal SI/TI	72
Tabel 4 19 Faktor Strategik Internal IT Top Management	74
Tabel 4 20 Faktor Eksternal IT Top Management	74
Tabel 4 21 Faktor Internal IT Middle Management	75
Tabel 4 22 Faktor Eksternal IT Middle Management	76
Tabel 4 23 Faktor Internal IT Lower Management.....	77
Tabel 4 24 Faktor Eksternal IT Lower Management	77
Tabel 4 25 Ringkasan Persepsi SWOT IT	79
Tabel 4 26 Analisis SWOT	80
Tabel 4 27 Identifikasi Potensial IT SWOT menurut persepsi Top Management.....	84
Tabel 4 28 Fitur Aplikasi Top Management.....	85
Tabel 4 29 Potensial aplikasi Middle Management	86
Tabel 4 30 Potensial fitur aplikasi untuk Middle Management	86

Tabel 4 31 Potensial aplikasi untuk Lower Management	87
Tabel 4 32 Fitur Aplikasi untuk Lower Management.....	88
Tabel 4 33 Daftar Potensial aplikasi analisis SWOT	89
Tabel 4 34 Analisis SWOT	90
Tabel 4 35 Identifikasi Kebutuhan aplikasi potensial CSF.....	103
Tabel 4 36 Daftar Kebutuhan Aplikasi Level Management menurut Analisis CSF	106
Tabel 4 37 Daftar Potensi Aplikasi Value Chain.....	107
Tabel 4 38 Perspektif Corporate contribution IT Balanced Scorecard	111
Tabel 4 39 Perspektif Costumer Orientation IT Balanced Scorecard	112
Tabel 4 40 Perspektif operational excellence IT Balanced Scorecard	113
Tabel 4 41 Perspekti Future orientation IT Balanced Scorecard	115
Tabel 4 42 Laporan keuangan BPR.....	116
Tabel 4 43 Target Peningkatan profit.....	117
Tabel 4 44 Kriteria Kepuasan Pelayanan	117
Tabel 4 45 Indeks Kepuasan layanan	118
Tabel 4 46 Tingkat Kepuasan Pelanggan	119
Tabel 4 47 Realisasi Pengguna Layanan	120
Tabel 4 48 Jenis layanan BPR.....	120
Tabel 4 49 Jenis Promosi yang digunakan BPR	120
Tabel 4 50 Indeks Presentase aplikasi BPR.....	121
Tabel 4 51 Presentase Kinerja Operasional	121
Tabel 4 52 Syarat Kinerja Operasional	121
Tabel 4 53 Presentase Fungsi Bisnis	122
Tabel 4 54 Total Pengawasan proses bisnis	122
Tabel 4 55 Peningkatan Produktifitas kerja karyawan	122
Tabel 4 56 Jenis Training yang pernah diadakan BPR	122
Tabel 4 57 Rasio Keuangan BPR	124
Tabel 4 58 Jumlah peserta Training	125
Tabel 4 59 Spesifikasi Kepemilikan saham.....	126
Tabel 4 60 Pengukuran IKU Corporate contribution.....	126
Tabel 4 61 IKU Perspektif Costumer orientation	127
Tabel 4 62 IKU Perspektif Operational Excellence.....	129
Tabel 4 63 IKU Perspektif Future Orientation	131
Tabel 4 64 NSS Perspektif Corporate Contribution	133
Tabel 4 65 NSS Penurunan Cost Management Corporate contribution.....	133
Tabel 4 66 NSS Peningkatan Loyalitas nasabah costumer orientation	134
Tabel 4 67 NSS Peningkatan Kualitas Layanan	134
Tabel 4 68 NSS Peningkatan kinerja operasional yang unggul perspektif Operational excellence	135
Tabel 4 69 NSS Pengembangan fungsi bisnis	136

Tabel 4 70 NSS Peningkatan produktifitas kerja karyawan indeks	136
Tabel 4 71 NSS Peningkatan linkage program indeks.....	137
Tabel 4 72 NSS Perlindungan terhadap resiko data indeks	137
Tabel 4 73 NSS Pengembangan inovasi layanan indeks	138
Tabel 4 74 Rumus Nilai Kinerja Perspektif.....	138
Tabel 4 75 NKP perspektif Corporate Contribution	139
Tabel 4 76 NKP Perspektif Costumer Orientation.....	139
Tabel 4 77 NKP Perspektif Operational Excellence	140
Tabel 4 78 NKP Perspektif Future Orientation.....	141
Tabel 4 79 NKP Bobot total	142
Tabel 4 80 Nilai Kinerja Unit IT BSC.....	143
Tabel 4 81 Potensial Aplikasi Top Management dalam IT BSC	144
Tabel 4 82 Daftar Fitur pendukung aplikasi Top Management dalam IT BSC.....	145
Tabel 4 83 Aplikasi potensial pendukung perspepsi Middle Management dalam IT BSC	145
Tabel 4 84 Daftar Aplikasi potensial beserta Fitur pendukung perspepsi Middle Management dalam IT BSC	147
Tabel 4 85 Aplikasi potensial pendukung perspepsi Lower Management dalam IT BSC	149
Tabel 4 86 Daftar Aplikasi potensial beserta Fitur pendukung persepsi Lower Management dalam IT BSC	152
Tabel 4 87 Pertanyaan Retoris.....	155
Tabel 4 88 Validasi Informan.....	155
Tabel 4 89 Skoring Pemetaan Portofolio Aplikasi Top Management.....	159
Tabel 4 90 Skoring pemetaan portofolio investasi Middle Management.....	159
Tabel 4 91 Skoring Pemetaan Portofolio investasi Lower Management	161
Tabel 4 92 Ringkasan skoring pemetaan portofolio investasi IT	163
Tabel 4 93 Interval dimensi investasi IT	165
Tabel 4 94 Skala Interval kinerja organisasi.....	166
Tabel 4 95 Variabel Kunci Potensial Aplikasi saat ini	191
Tabel 4 96 Kriteria kunci aplikasi potensial masa mendatang	194
Tabel 4 97 Perhitungan NPV dan IRR aplikasi Saat ini	198
Tabel 4 98 Perhitungan NPV aplikasi Masa Mendatang	202

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam menghadapi pasar global perusahaan dituntut untuk kian eksis dalam menerapkan berbagai strategi jitu untuk menghadapi persaingan, perencanaan strategis yang fleksibel dengan kebutuhan perusahaan menjadi alternatif yang tepat dimana perubahan strategi tersebut akan mempengaruhi kegagalan yakni melalui pengelompokan orientasi goal organisasi.

Pengelompokan orientasi goal organisasi serta dukungan terhadap perkembangan karyawan sangat mempengaruhi kepuasan kerja, afeksi, dan komitmen organisasi serta intensitas perkembangan partisipasi kerja dimasa mendatang, secara khusus ditujukan agar perusahaan mampu mengembangkan persepsi karyawan dalam meningkatkan kinerja bisnisnya (Edward J Lusk & Bruce Oliver, 1974). Kottler, (2000) dan Karl Pajo et al. (2010) menjelaskan bahwa persepsi sebagai proses bagaimana seseorang menyeleksi, mengatur dan menginterpretasikan input informasi dalam menghasilkan gambaran keseluruhan yang berarti. Sejalan dengan pendapat tersebut dalam studinya (Rob Bauer & Paul Smeets, 2015) mengemukakan bahwa identifikasi sosial mampu memediasi pengaruh ekspektasi pengembalian dan persepsi resiko dari sebuah keputusan investasi.

Daniel Lock et al. (2013) menjelaskan bahwa perbedaan persepsi dan karakteristik respon secara potensial cocok dengan aktivitas komunitas olahraga non profit. CS. Lee (2014) mempertimbangkan bahwa karyawan memiliki masalah komunikasi potensial (pengukuran resiko) khususnya responnya dalam memilih ketersediaan ICT untuk mendukung laju komunikasi yang aktif dalam memecahkan masalah. Dalam paper yang berbeda Jonathan I et al. (2012) mempertimbangkan penggunaan teori self-determination untuk memahami perbedaan motivasi dalam sudut pandang karyawan, dimana persepsi dukungan organisasi dan keadilan distributif berpengaruh pada penggunaan IT baru.

Dalam studi yang berbeda Wayne, Shore & Liden (1997) menggunakan analisis jalur dan model hipotesis, mereka menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi (POS) dan Leader Member exchange (LMX) sebagai prediktor rata-rata kinerja karyawan adapun perbedaan POS dan LMX juga dihubungkan dengan sikap dan tingkah laku karyawan. Edward J. Lusk dan Bruce L. Oliver (1974) dalam studinya mengidentifikasi pentingnya goal sosial dari sekelompok goal organisasi dimana mereka menemukan bahwa tidak ada perbedaan signifikan antara pengurutan dan pengelompokan goal organisasi. Hal ini dikarenakan perbedaan prioritas dan kebutuhan organisasi yang semakin maju.

Dengan mempertimbangkan pendapat Lindsay & Norman (1977) dalam Jeffrey Pickens (2005) menyatakan bahwa persepsi erat kaitannya dengan attitude, persepsi didefinisikan sebagai proses interpretasi dari organisme berdasarkan kumpulan sensasi yang menghasilkan arti dari sebuah pengalaman hidup. Dengan demikian Penulis dapat menyimpulkan bahwa merupakan sesuatu yang kompleks terkait dengan sikap dan tingkah laku individu dalam menterjemahkan stimulus yang ada sehingga menciptakan pemahaman baru mengenai objek yang dipersepsikan.

Dalam penelitiannya Anne S. Tsui et al. (1997) menyatakan bahwa secara umum, karyawan menampilkan kerja yang lebih baik dalam level manajemen dalam hal ini berhubungan dengan bagaimana suatu organisasi mampu memotivasi karyawan dan melihat peluang dalam mengembangkan potensi dirinya sehingga mampu meningkatkan kepercayaan organisasi. Dengan demikian penulis dapat menarik kesimpulan menarik bahwa secara umum karyawan berorganisasi berdasarkan peran masing-masing dengan memanfaatkan segala potensi yang memudahkannya dalam mengembangkan karir dan kinerja bisnis organisasi sehingga meningkatkan citra bisnis secara bertahap.

Investasi IT atau penanaman modal dibidang IT masih menjadi sebuah fenomena unik bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya bagi para akademisi maupun praktisi dibidang sains dan sosial manajemen. Dimana ditahun-tahun sebelumnya terdapat pro dan kontra dalam memandang investasi

IT. Cron & Sobol (1983), Banker & Kauffmann (1988), Alphard & Kim (1990) menyetujui jika Investasi IT memiliki pengaruh negatif jangka pendek terhadap kinerja organisasi. Dan Remenyi (1999) dalam *IT Investment making a Bussiness Case*, juga menjelaskan bahwa evaluasi investasi khususnya dibidang IT masih sangat sedikit yang mampu menarik subset yang diharapkan dari isu – isu yang ada evaluasi investasi IT dapat dianggap sebagai suatu proses dalam menilai secara keseluruhan nilai dari masing-masing bagian IT yang diharapkan dapat meningkatkan keuntungan bagi perusahaan dan mampu memberi feedback penilaian yang berguna bagi pengambilan keputusan.

Dilain pihak Laudon (1974), Kauffman dan Davern (2000), Brynjolfson (2003), menjelaskan bahwa perusahaan yang menunjang investasi teknologinya akan memperoleh tingkat pengembalian keuntungan yang jauh lebih kompetitif dari perusahaan yang tidak beraset di bidang aset komplementer. Sejalan dengan pendapat tersebut Hannu Kivijarvi & Timo Sarinen (1995), Strassmann (2003) menyatakan bahwa investasi IT tidak selalu dihubungkan dengan keunggulan finansial jangka pendek, dimana investasi IT didefinisikan sebagai gabungan dari tingkat kematangan IT dihubungkan dengan perbaikan kinerja perusahaan.

Penulis sependapat dengan Zainal Hasibuan et al. (2012) yang menyatakan bahwa permasalahan yang dihadapi dalam bisnis Perkreditan mikro membutuhkan peran perencanaan strategis sistem informasi yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan bisnis perusahaan. Dengan menimbang penelitian Brynjolfson dalam Arun Rai et al. (1997) yang menyatakan bahwa Modal IT merupakan salah satu komponen penting dalam Dimensi investasi IT dengan target utama yakni peningkatan kinerja bisnis. Penulis tertarik untuk membatasi dimensi investasi IT yakni modal IT karena ketersediaan sumber pada objek penelitian yang terbatas hanya pada domain tersebut.

Bank Mustika Utama sebagai salah satu bank perkreditan rakyat (BPR) yang bergerak dalam bisnis perbankan yakni menerima simpanan dalam bentuk deposito dan tabungan lalu menyalurkan dana dalam bentuk kredit. BPR mustika utama telah beroperasi sejak tahun 2000 dengan kantor pusat beralamat di Jalan

Khairil Anwar no.17 Kolaka Provinsi Sulawesi Tenggara. Sejauh ini Bank Mustika Utama telah menjalankan proses bisnisnya menggunakan banking smart system. Mediabpr.com (2015). Berdasarkan tinjauan operasionalnya investasi IT BPR mustika utama belum maksimal selain karena faktor dana yang terbatas, kurangnya pemahaman mengenai investasi IT menyebabkan sirkulasi informasi tidak searah dan ini tentunya sangat mempengaruhi produktifitas personil dalam level organisasi tersebut. La Bala (2015).

Perbedaan persepsi bukanlah fenomena yang baru didalam aktifitas bisnis organisasi, Setyorini, D (2005) menjelaskan bahwa setidaknya ada 10 variabel perbedaan persepsi antara *Lower Management* dan *Top Management* dalam proses perencanaan sistem informasi yang terdiri antara lain: kualitas proses perencanaan, rentang waktu perencanaan, sumber – sumber perencanaan, integrasi bisnis dengan sistem informasi, kualitas mekanisme pendukung, keterlibatan *Top Management*, keterlibatan pemakai, sumber-sumber sistem informasi, efektifitas perencanaan, kinerja sistem informasi, dan kontribusi sistem informasi. Tallon et al, (2001) menyatakan bahwa terdapat perbedaan nilai bisnis yang dirasakan oleh *Top Management* berbeda dengan yang dirasakan *Lower Management* hal ini sejalan dengan temuan Puspitasari (2009) bahwa perbedaan persepsi *Lower Management* dan *Top Management* terjadi pada value chain antara lain: proses perencanaan dan dukungan, hubungan dengan supplier, operasi dan produk, sales dan dukungan marketing, serta hubungan dengan Pelanggan.

Penelitian ini sangat penting karena selama ini pihak *Lower Management* masih sering disepelekan perannya, padahal merekalah yang terlibat langsung dalam melaksanakan kegiatan perencanaan operasional sistem. Jadi Kesimpulan dari tulisan ini adalah Dengan perencanaan strategis SI/TI yang tepat melalui pemilihan Pendekatan mapping portofolio investasi kita dapat memahami peran dari Level Manajemen organisasi begitupun kontribusinya dalam investasi IT sehingga mampu menggambarkan ketercapaian investasi IT yang menyeluruh guna menciptakan lingkungan kondusif bagi peningkatan kinerja bisnis organisasi BPR mustika utama kolaka. Dengan pertimbangan bahwa selama ini perencanaan

strategis berupa investasi IT BPR mustika utama kolaka masih menggunakan teknologi tradisional.

Adanya perbedaan persepsi *Top Management* dan *Lower Management* masih banyak ditemukan khususnya dalam proses perencanaan sistem informasi sehingga diperlukan pendekatan khusus yang berorientasi pada proses sehingga sistem yang digunakan mampu menjaring seluruh aspirasi dan kebutuhan semua pihak. (Tallon, 2001; Setyorini. D, 2005; Puspitasari, 2009)

Perbedaan pendefinisian investasi IT yang masih banyak ditemui dalam beberapa penelitian terdahulu terutama dalam mendefinisikan produktifitas paradox. Cron & Sobol (1983), Banker & Kauffmann (1988), Alphard & Kim (1990) yang menganggap bahwa IT berpengaruh negatif jangka pendek terhadap kinerja perusahaan sedangkan dilain sisi Laudon (1974), Arun Rai & Nainika.P (1997). Kauffman & Davern (2000), Brynjolfson (2003), Hanu Kivijarvi & Timo Sarinen (1995), Strassmann (2003) justru mendukung bahwa IT memberi keuntungan yang lebih kompetitif, dalam hal ini IT tidak selalu dihubungkan dengan keuntungan jangka pendek tapi lebih merujuk pada bagaimana tingkat kematangan IT sehingga mampu meningkatkan perbaikan kinerja perusahaan

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang telah dijelaskan melalui penelitian sebelumnya bahwa masih perlunya pengembangan perspektif IT dalam meningkatkan keselarasan dengan sasaran bisnis yang ingin dicapai organisasi. Dengan demikian penulis mencoba membatasi ruang lingkup penelitian dalam mengukur kebijakan pemilihan Investasi IT dihubungkan respon masing-masing level organisasi terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan pernyataan diatas maka penulis dapat mengajukan research question berikut: “*Bagaimana hubungan persepsi masing-masing level manajemen (Top, Middle, dan Lower) dengan investasi IT yang dipilih serta apa kontribusinya terhadap kinerja organisasi BPR?*”. untuk memperjelas lebih detail, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana persepsi *Top, Middle* dan *Lower Management* dalam menilai Biaya, Manfaat dan Resiko investasi IT BPR?
2. Bagaimana kontribusi persepsi *Top, Middle*, dan *Lower Management* dalam mencapai Kepuasan kerja, Peningkatan Kualitas kerja, Peningkatan Komitmen kerja, Peningkatan Kemampuan Kerja karyawan BPR?
3. Bagaimana Jenis Portofolio Aplikasi Investasi IT yang cocok dengan kebutuhan *Top, Middle* dan *Lower Management* BPR?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menghasilkan Peta Investasi IT yang sesuai dengan kebutuhan *Top, Middle*, dan *Lower Management* yang secara signifikan akan mempengaruhi Kinerja Organisasi. Secara spesifik penelitian ini bertujuan:

- 1) Mengkaji pengaruh persepsi *Top, Middle*, dan *Lower Management* terhadap pemilihan investasi IT BPR
- 2) Mengkaji pengaruh persepsi *Top, Middle*, dan *Lower Management* terhadap kinerja organisasi sebagai akibat dari pemilihan investasi IT BPR.
- 3) Mengetahui tingkat kematangan IT BPR mustika utama dalam menghadapi persaingan bisnis lima tahun mendatang
- 4) Menghasilkan Peta Portofolio Aplikasi Investasi IT yang sesuai dengan kebutuhan *Top, Middle* dan *Lower Management* BPR

1.4 Kontribusi Penelitian

Kontribusi yang diberikan penelitian ini terdiri dari dua yakni kontribusi keilmuan dan pengetahuan dan kontribusi praktis, antara lain sebagai berikut :

1.4.1 Kontribusi Teoritis

Kontribusi teoritis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menemukan besarnya pengaruh persepsi level management terhadap keputusan investasi IT organisasi.

2. Menemukan besarnya pengaruh persepsi investasi IT level management terhadap kinerja organisasi khususnya kualitas kerja, kemampuan kerja, kepuasan kerja dan komitmen kerja
3. Menambah khazanah baru mengenai Mapping portofolio investasi IT dari sudut pandang yang baru dimana temuan sebelumnya Peter (1990) menggunakan metode ini mengidentifikasi manfaat IT.

1.4.2 Kontribusi Praktikal

Adapun kontribusi praktis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi BPR dalam mengetahui Peta Portofolio Aplikasi yang ideal untuk mendukung persaingan bisnis lima tahun mendatang.
2. Bagi pihak BPR yang masih ragu untuk investasi IT dalam jumlah yang banyak, penelitian ini memberikan rekomendasi potensi aplikasi yang objektif dan benar-benar mencerminkan kebutuhan aktual pengguna dilapangan.

Hasil penelitian ini merupakan pengembangan dari Penelitian Peter (1990) yakni Penggunaan peta portofolio investasi IT sebagai solusi strategik organisasi, dengan mempertimbangkan peran persepsi *Top*, *Middle*, dan *Lower Management* dalam mengembangkan indikator terukur berupa dimensi investasi IT yang terdiri dari biaya, manfaat dan resiko IT serta kinerja yang dipengaruhi antara lain kualitas, kemampuan kerja, kepuasan, dan komitmen jangka panjang. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu solusi bagi problematika *productivity paradox* yang cukup berkembang hingga saat ini.

1.5. Batasan Penelitian

Adapun yang menjadi batasan dalam penelitian ini antara lain:

- a) Informan yang menjadi objek penelitian merupakan karyawan aktif di BPR mustika utama
- b) Penelitian ini berfokus pada investasi IT yang sedang berjalan di BPR Mustika Utama Kolaka.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan

Bab ini terdiri dari latar belakang dilakukannya penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II : Kajian Pustaka

Bab ini berisi kajian terhadap teori dan penelitian – penelitian yang sudah ada sebelumnya

Bab III : Metode Penelitian

Bab ini mengulas tentang kerangka Konseptual yang dikembangkan dalam penelitian ini, termasuk hipotesis penelitian dan deskripsi operasional.

Bab IV : Hasil dan Pembahasan

Bab ini membahas mengenai rancangan penelitian, lokasi dan tempat penelitian, juga tahapan – tahapan sistematis yang digunakan dalam melakukan penelitian.

Bab V : Penutup

Bab ini membahas mengenai kesimpulan dan ringkasan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Berisi referensi yang digunakan dalam penelitian ini, baik jurnal , buku maupun artikel.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dibahas beberapa penelitian sebelumnya yang relevan yang diharapkan mampu memberikan landasan empirik mengenai penelitian ini, yakni:

2.1 Kajian Penelitian Terdahulu

Seiring perkembangan zaman penggunaan IT menjadi kebutuhan vital bagi perusahaan maupun organisasi, dimana dalam kenyataannya pengadaan IT melalui investasi modal IT sangat memudahkan organisasi dalam mencapai strategik goal mereka. Berbagai pertimbangan terkait kemungkinan resiko dan biaya menjadi faktor yang tidak dapat dihindarkan. Sehingga diperlukan berbagai kebijakan dan strategi yang matang sebelum mengambil keputusan akhir. Salah satu kebijakan yang sering luput dari pandangan pihak manajemen adalah proses penyelarasan IT yang cenderung variatif sehingga menghasilkan perbedaan persepsi bagi masing-masing pihak dalam level manajemen bisnis organisasi sehingga diperlukan sebuah jembatan yang mampu menyatukan persepsi tersebut sehingga sejalan dengan tujuan utama perusahaan yakni meningkatkan kinerja bisnisnya dan meraih keuntungan. Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dibawah ini merupakan acuan utama dalam penelitian ini.

Cemal Zehir et al. (2010) dalam *The Impact of Information Technology Investment on Firm Performance in National and Mutinational Companies*. Dimana mereka mengeksplorasi mengenai hubungan antara level investasi IT, penggunaan IT, Persepsi IT, IT sebagai Proses Pengambilan Keputusan, Orientasi masa depan, Orientasi Teknologi dan Kinerja organisasi dalam lingkungan kompetitif yang komprehensif dengan objek yakni perusahaan nasional dan multinasional diturki. Dimana hasil penelitian mereka menunjukan bahwa investasi IT sebagai komponen yang vital dalam mengevaluasi kinerja organisasi dimana jika suatu organisasi berhasil mengatur investasi IT nya mereka secara otomatis akan meningkatkan kinerja perusahaan mereka. berdasarkan analisis

regresi yang digunakan diperoleh data bahwa IT sebagai proses pengambilan keputusan memperoleh 0,303 untuk future orientasi dan 0,376 untuk kemampuannya mendukung orientasi teknologinya dan -0,164 (tidak mendukung) kinerja perusahaan; sedangkan untuk level investasi IT diperoleh 0,316 untuk dukungannya terhadap orientasi masa depan, 0,236 untuk dukungannya terhadap kinerja organisasi dan 0,088 (tidak mendukung) orientasi teknologi; IT persepsi mendapat 0,188 untuk dukungannya terhadap orientasi masa depan, 0,010 untuk orientasi teknologi, dan -0,01 (tidak mendukung) kinerja organisasi; penggunaan IT memperoleh 0,071 untuk orientasi masa depan (tidak mendukung), 0,149 untuk dukungannya terhadap orientasi teknologi, dan 0,347 untuk dukungannya terhadap kinerja organisasi.

Rob Bauer & Paul Smeets (2015) dalam *Social Identification and Investment Decision*, paper ini mengidentifikasi peran dari identifikasi sosial didalam keputusan investasi. Identifikasi sosial disini merupakan sebuah aspek dari gambaran diri berdasarkan pilihan kelompok dan persepsi yang dikembalikan pada kelompok sosial tersebut. Dengan menggunakan survey pada dua bank (bank konvensional dan bank lokal) di Belanda, diperoleh gambaran mengenai tanggung jawab sosial investasi dari akun simpanan nasabah. Hasil penelitian menunjukan bahwa sebagian besar klien menginvestasikan pada satu bank saja. Dimana sebagian lagi bertahan untuk menginvestasikan pada akun bank konvensional

Aaron Hsiao, Chris Auld & Emily Ma (2015) dalam *Perceived Organizational Diversity and Employee Behavior*. penelitian ini mengeksplorasi pemahaman mengenai pengaruh perbedaan persepsi organisasi dengan mengintegrasikan teori identitas sosial dengan literatur pendukung. Dimana hasil studi menunjukan bahwa perbedaan persepsi dari masing-masing level karyawan hotel secara signifikan mendukung kepuasan kerja dan tingkahlaku organisasi warga negara. Dengan mempertimbangkan status etnik juga hubungannya dengan perbedaan persepsi dari masing-masing level dan intensitas pergantian karyawan hotel ditaiwan. Dan secara spesifik terdapat hubungan negatif antara perbedaan

persepsi dan intensitas pergantian yang diobservasi yang berasal dari karyawan sementara itu hubungan positif yang diobservasi tidak berasal dari karyawan.

Daniel Lock et al. (2013) dalam *Thinking about the Same Thing Differently: Examining Perceptions of non-Profit Community Sport Organisation*. Paper ini mengeksplorasi mengenai perbedaan persepsi dan identifikasi respon potensial pada organisasi non profit. Hasil dari penelitian ini menunjukkan berdasarkan analisis MANOVA menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara identifikasi respon dan sebagian nilai komunitas dimana nilai $F(1,388) = 27,88$, $p < .001$, Pelaku Lokal $F(1,388) = 55,47$, $p < .001$ dan praktik organisasi $F(1,388) = 22,81$. $p < .001$ dimana pengaruh yang diidentifikasi diperoleh skor tertinggi ditunjukkan pada nilai komunitas, pengguna lokal dan praktek organisasi dari kelompok yang acuh.

Dyan Setyorini (2005) dalam *Persepsi Upper Manager dan Lower Manager terhadap Perencanaan Sistem Informasi pada Lingkungan Sistem Informasi Strategis dan Turn Around*, penelitian ini menggambarkan perbedaan persepsi perencanaan sistem informasi yang digunakan mempertimbangkan sepuluh variabel yaitu kualitas proses perencanaan, rentang waktu perencanaan, sumber-sumber perencanaan, integrasi bisnis dan sistem informasi, kualitas mekanisme pendukung, keterlibatan *Upper Manager*, keterlibatan pemakai, sumber-sumber sistem informasi, efektifitas perencanaan, kinerja sistem informasi, dan kontribusi sistem informasi. Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif dengan menguji hipotesis menggunakan metode ANOVA hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel integrasi sistem dan variabel kontribusi sistem berpengaruh pada perbedaan persepsi antara *Upper Manajer* dan *Lower Manajer* mengenai perencanaan SI dalam lingkungan strategis SI maupun *turn around*.

Sibel Gok et al. (2015) dalam *The Role Supervisor Support and Organizational Identification in Job Satisfaction*, penelitian ini mengidentifikasi peran dari persepsi dukungan supervisor dan identifikasi kepuasan kerja organisasi diantara sekretaris medis diturki. Dengan menggunakan kuisioner

penelitian ini menemukan bahwa Terdapat 56% partisipan menjawab bahwa persepsi dukungan supervisor mempengaruhi kepuasan kerja dengan mean = 3,2 dan SD = 81. hasil analisis regresi menunjukkan bahwa persepsi dukungan supervisor memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja setelah kontrol usia dan tenure. dan sebagian terdapat hubungan mediasi dengan identifikasi organisasi.

Marina N Astakhova (2015) dalam *Explaining of Perceived Person-Supervisor fit and Person-Organization fit on Organizational Commitment in the US and Japan*. Penelitian ini menjelaskan mengenai interpendensi antara kecocokan persepsi supervisor (P-S) dan kecocokan organisasi (P-O) dan gabungan komitmen afektif organisasi pada negara amerika serikat dan jepang. Dimana hasil penelitian menunjukkan terdapat kecocokan persepsi P-S dan komitmen afektif dimana terdapat hubungan langsung dan tidak langsung antara (P-O) di Jepang dan sebagian di Amerika. Dikedua negara persepsi (P-O) berpengaruh positif terhadap kolektifitas nilai komitmen perusahaan. Dimana gabungan antara kecocokan persepsi P-S dan komitmen afektif organisasi di jepang lebih kuat dari pada diamerika. Dimana kekuatan hubungan antara kecocokan persepsi P-O dan komitmen afektif organisasi tidak jauh berbeda dari kedua buah negara tersebut.

Soekiman Sutanto JF.X (2007) dalam *Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Eksternal dan Internal melalui Komitmen Karyawan terhadap Keberhasilan Perusahaan Perbankan di Jawa Timur*. Penelitian ini menjelaskan mengenai pengaruh dukungan organisasi eksternal terhadap komitmen karyawan, pengaruh persepsi dukungan organisasi internal terhadap komitmen karyawan, pengaruh komitmen terhadap keberhasilan perusahaan, pengaruh persepsi dukungan organisasi eksternal terhadap keberhasilan perusahaan, dan pengaruh persepsi dukungan organisasi internal terhadap keberhasilan perusahaan. Dengan menggunakan analisis SEM dan AMOS 4.0 hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan, artinya bahwa para karyawan merasakan bahwa

sistem yang ada dalam perusahaan benar-benar mendukung keberadaan mereka sebagai anggota organisasi. temuan kedua yakni variabel persepsi dukungan organisasi eksternal tidak berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan perusahaan perbankan di Jawa Timur. Oleh karena itu untuk menuju keberhasilan maka perusahaan harus meningkatkan komitmen karyawan terlebih dahulu sebelum menuju keberhasilan perusahaan artinya bahwa dukungan organisasi eksternal dikembangkan melalui peningkatan komitmen kerja. Temuan ketiga bahwa variabel persepsi dukungan organisasi internal tidak berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan perusahaan perbankan di Jawa Timur. Oleh karena itu untuk menuju keberhasilan perusahaan harus terlebih dahulu meningkatkan komitmen karyawan sebelum menuju keberhasilan perusahaan. Penelitian ini mendukung temuan Tansky dan Cohen (2001) yang menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi hanya akan meningkatkan komitmen karyawan menuju kepada kepuasan karyawan.

Alex Edmand (2012) dalam artikelnya yang berjudul *The Link of Job Satisfaction and Firm Value with the Implication for Corporate* menjelaskan mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja perusahaan di Amerika. Dimana peneliti melakukan diskusi panjang menggunakan sebuah metodologi baru berdasarkan data finansial. Dimana pengaruh level nilai perusahaan lebih baik dari produktivitas karyawan untuk mengambil nilai biaya dari peningkatan kepuasan kerja, hal ini menunjukkan hubungan sebab akibat antara level nilai perusahaan menggunakan stok pengembalian masa depan, dengan kontrol resiko, karakteristik kinerja, kinerja industri, dan outlier. Beberapa implikasi utama dari hasil penelitian ini antara lain: 1) terdapat konsistensi antara human relationship management dan kepuasan kerja yang bermanfaat terhadap nilai perusahaan; 2) corporate relationship management dapat memperbaiki pengembalian persediaan; dan 3) persediaan pasar tidak sepenuhnya mengandung aset intangible, dan kemungkinan menjaga kebutuhan manajer dari persediaan harga jangka pendek yang mendorong pertumbuhan jangka panjang

G. Caesens & F. Stinglhamber (2014) dalam *The Relationship Between Perceived Organizational Support and Work Engagement : The Role of Self-efficacy and its Outcomes*. Yang menginvestigasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan perjanjian kerja. Disatu sisi mencoba menjelaskan dengan menggaris bawahi pada mekanisme hubungan antara self-efficacy sementara disisi lain mencoba menghasilkan hubungan terukur dari kepuasan kerja, ketegangan psikologis dan kinerja. Hasil dari penelitian ini mengindikasikan bahwa self-efficacy sebagian memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan perjanjian kerja. Dan lebih lanjut perjanjian kerja meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi ketegangan psikologis dan meningkatkan peranan ekstra dari kinerja

McFarland (1984) dalam *Information Technology Changes the Way You Complete* beliau melakukan studi kasus mengenai sejumlah proyek IS dalam sepuluh tahun terakhir yang menunjukkan tiga kekurangan serius dalam praktek yang melibatkan manajemen umum dan manajemen IS. Adapun Kekurangan yang ditemukan antara lain: 1) Kegagalan untuk menilai risiko proyek individu; 2) Kegagalan untuk mempertimbangkan risiko agregat dari portofolio proyek; 3) Kurangnya pengakuan bahwa proyek yang berbeda yang membutuhkan pendekatan manajerial yang berbeda. Dalam artikel tersebut, dijelaskan setidaknya tiga dimensi penting mempengaruhi risiko yang melekat dalam proyek antara lain: 1) Ukuran Proyek. Dimana semakin besar biaya, keterlibatan sumberdaya, waktu yang digunakan, objek proyek, maka resiko yang ditimbulkan akan semakin besar juga; 2) Pengalaman menggunakan teknologi. Dengan mempertimbangkan resiko masing-masing proyek; 3) Struktur Proyek, sifat dari pendefinisian tugas sepenuhnya, dari saat konseptualisasi, output sampai dengan mengklasifikasikan skema terstruktur sehingga memungkinkan risiko jauh lebih sedikit dari cara lain dimana output sangat rentan terhadap perubahan. Output dari proyek-proyek ini tetap dan tidak berubah selama umur subjek proyek

Love & Irani (2002) dalam *Developing a Frame of Reference for Ex-ante IT/IS Investment Evaluation*. Paper ini membedah mengenai proses menaksir nilai

investasi IT dari modal anggaran mekanisme yang berkaitan dengan justifikasi IS. Dimana mereka menggunakan *frame of reference* untuk mengarahkan berbagai metode taksiran yang tersedia untuk dibahas dan tampilkan kepada para pengambil keputusan. Dimana teknik penaksiran diklasifikasikan berdasarkan karakteristik representatif yang dihasilkan. Perspektif derajat keterkaitan taksiran finansial dilakukan selama proses pengambilan keputusan dan batasan teknik penaksiran dan identifikasi investasi IT

Love & Irani (2005) dalam *The Enigma of Evaluation: Benefit, Cost and Risk of IT in Australian Small-Medium-Sized Enterprises*. Paper ini membahas mengenai perbedaan konsep dalam mengevaluasi investasi IT dalam hal ini manfaat, resiko, dan biaya IT. Dengan menggunakan survey kuisioner untuk mengetahui biaya, manfaat dan resiko investasi IT dari 130 UKM di australia. Hasil temuan menunjukkan bahwa organisasi dari sektor industri secara signifikan berbeda dalam menilai investasi IT tetapi ukuran perusahaan (ukuran dari perubahan dari nilai pegawai) tidak mempengaruhi level investasi IT. Kedua, manfaat strategis sangat bertentangan dengan sektor industri. Temuan ketiga yaitu karyawan beradaptasi untuk berubah sebagai hasil dari implementasi IT yang sangat tergantung pada ukuran organisasi. Dimana berdasarkan temuan tersebut urutan metrik dari benchmark untuk manfaat, biaya dan resiko IT yang dihasilkan.

Shanshan Hua et al. (2013) dalam *How to Manage Future Groundwater Resource of China Under Climate Change and Urbanization: An Optimal Stage Investment Design From Modern Portfolio Theory*, paper ini memberikan pemahaman mengenai penerapan Teori Portofolio Modern (MPT) untuk merumuskan tahap optimal investasi tanah di Cina dimana Pendekatan ini menghasilkan bobot optimal investasi untuk masing-masing tahap manajemen air tanah dan membantu memaksimalkan pengembalian yang diharapkan sehingga meminimalkan keseluruhan risiko di masa depan. Penelitian ini juga menemukan bahwa pembatasan investasi yang efisien menampilkan bentuk kurva peningkatan di ruang risk-return. Nilai yang diharapkan dari indeks meningkat dengan kerentanan air tanah 0,6118-0,6230 dan risiko ketidakpastian meningkat 0,0118-

0,0297. dimana manajemen investasi dibatasi tidak melebihi total biaya tertentu sampai tahun 2050, perbatasan efisien sini bisa membantu para stakeholder dalam membuat pilihan pada trade-off yang sesuai dengan risiko dan pengembalian.

2.2. Persepsi Level Manajemen

Seseorang hidup dan melakukan aktifitas dalam lingkungan dinamis dan berinteraksi dengan orang lain yang berada didalamnya. Seseorang yang apabila melihat objek atau orang lain dapat mempunyai kesan yang berbeda dibandingkan dengan orang lainnya. Demikian pula pandangan orang terhadap sesuatu akan berubah ketika lingkungannya ikut berubah. Kesan lebih kompleks apabila persepsi seseorang terlalu cepat disimpulkan sehingga menghilangkan sebagian dari informasi maka akan menimbulkan bias terhadap persepsinya.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010:185) persepsi adalah merupakan proses kognitif yang memungkinkan kita menginterpretasikan dan memahami sekitar kita. Dikatakan pula sebagai proses menginterpretasikan suatu lingkungan. Untuk dapat mempersepsikan sesuatu Orang harus mengenal objek untuk berinteraksi dengan lingkungan sekelilingnya.

Persepsi merupakan proses penerimaan informasi membuat pengertian tentang dunia disekitar kita. Hal tersebut memerlukan pertimbangan informasi mana yang perlu diperhatikan, bagaimana mengkategorikan informasi, dan bagaimana menginterpretasikannya dalam rangka kerja pengetahuan kita yang telah ada (McShane dan Vin Glinow, 2010:68)

Persepsi merupakan salah satu aspek psikologi yang sangat erat kaitannya dengan tingkah laku. Dimana persepsi didefinisikan sebagai proses penerjemahan dan organisasi sensasi untuk menghasilkan pengalaman yang bermakna melalui stimulus dan situasi. Manusia menerjemahkan stimulus kedalam sesuatu yang berarti berdasarkan pengalaman mereka. Bagaimanapun setiap individu mempersepsikan kenyataan dengan cara yang berbeda-beda. Jeffrey Pickens (2005) membagi Proses persepsi melalui 4 fase yaitu:

- 1) Stimulasi : proses stimulasi terjadi ketika seseorang dihadapkan pada suatu stimulus yang ada disekitarnya

- 2) Registrasi : setiap gejala yang nampak mulai di indrai oleh manusia.
- 3) Organisasi : Proses mengorganisir stimulus yang telah diindrai sebelumnya.
- 4) Interpretasi : Proses kognitif dimana seseorang mulai Menterjemahkan setiap stimulus yang diterimanya. Proses ini sangat tergantung pada pengalaman, motivasi, dan kepribadian seseorang.

Schein (1992) dalam Vernon richardson & Robert W. Zmud (2002) menjelaskan empat peran strategik dari IT bagi industri bisnis antara lain: 1) Otomatisasi berupa penggantian peran tenaga kerja manusia dengan proses bisnis mesin yang otomatis; 2) Informasi atas berupa pengembangan informasi tentang aktifitas bisnis kepada *Top Management*; 3) Informasi bawah berupa pengembangan kumpulan informasi tentang aktifitas bisnis untuk karyawan lintas perusahaan dan; 4) Transformasi berupa penerapan IT untuk bisnis utama dalam mendefinisikan hubungan dan proses bisnis.

Dalam teori atribusi Robbins dan Judge (2011 ; 205) bahwa persepsi individu / kelompok harus mempertimbangkan tiga faktor yakni: 1) *distinctiveness*; 2) *consensus*; dan 3) *Consistency*. *Distinctiveness* menunjukkan bahwa individu menunjukkan perilaku yang berbeda dalam situasi yang berbeda. Apabila setiap orang menghadapi situasi yang sama dalam merespon cara yang sama, jika demikian maka dapat dikatakan bahwa perilakunya *consensus*. Sedangkan *consistency* dalam tindakan terjadi mana kala orang / individu merespon dengan cara yang sama sepanjang waktu.

Persepsi sebagai sebuah proses yang memungkinkan kita mengorganisir informasi dan menginterpretasikan kesan terhadap lingkungan sekitarnya. Persepsi terjadi melalui suatu proses, dimana semua dimulai ketika dorongan diterima melalui pengertian kita. Kebanyakan dorongan yang menyerang pengertian kita disaring, sisanya diorganisir dan di interpretasikan. Proses yang menyertai pada beberapa informasi yang diterima oleh pikiran kita dan mengabaikan informasi lainnya yang dinamakan dengan *selective attention* atau *selective perception* yang dipicu oleh sesuatu atau orang yang mungkin berada

diluar konteks, seperti mendengar pembicaraan dengan aksen asing. (Wibowo, 2013).

Karl Pajo et al. (2005) menambahkan bahwa persepsi karyawan sangat mendukung lingkungan kerja dalam pengembangan bisnis yang juga secara positif berhubungan dengan kepuasan kerja, komitmen afektif organisasi. Mohhamed Madi et al. (2012) menyetujui bahwa aspek komitmen merupakan objek dari impas sebuah persepsi karyawan. Tanoglu & Basoglu (2005) dalam Cemal Zehir et al. (2010) menyatakan bahwa persepsi IT dari manajer memiliki peran yang sangat penting dalam organisasi hal ini terkait dengan pengambilan keputusan bisnis terbatas. Teresa (2005) dalam studinya menyatakan bahwa pentingnya persepsi dalam menghubungkan (input) variabel biaya, (output) variabel manfaat serta variabel proses ketika mengevaluasi nilai ROI. Sejalan dengan pendapat Eric W. Ford (2008) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan saling melengkapi antara antara IT dan nilai bisnis dan dalam pengembangannya terkait kesulitan untuk mengukur manfaat (intangible). Selain itu Hitt & Brynjolfson (1996) menyatakan bahwa menjelaskan perubahan produktifitas, keuntungan bisnis dan peningkatan jumlah konsumen menjadi tiga teknik umum yang digunakan karyawan untuk mengukur nilai bisnis suatu perusahaan.

Pada hakikatnya level manajemen merupakan lapisan peran individu dalam organisasi berdasarkan tingkatan tanggung jawab yang diembannya.



Gambar 2 1. Level Manajemen

Irani dan Love (2002) menyatakan terdapat 3 basis tingkatan dalam manajemen dalam perencanaan sistem informasi yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, serta penyusunan staf. Bryson (1990) dalam Laugu (2006) menjelaskan bahwa tingkat atau level Manajemen dapat dibagi menjadi tiga macam, yaitu:

1. Top Level of Management

Top Level Management terdiri dari Direksi (BOD) dan Chief Executive Officer (CEO). Chief Executive Officer juga disebut General Manager (GM) atau Managing Director (MD) atau Presiden. Peran utama dari *Top Level Management* dapat diringkas sebagai berikut:

- 1) Menentukan tujuan, kebijakan dan rencana organisasi.
- 2) Memobilisasi (merakit dan membawa bersama-sama) sumber daya yang tersedia.
- 3) Kebanyakan bekerja dari pemikiran, perencanaan dan memutuskan. Oleh karena itu, mereka juga disebut sebagai Administrator dan Otak organisasi.
- 4) Menghabiskan lebih banyak waktu dalam perencanaan dan pengorganisasian.
- 5) Mempersiapkan rencana jangka panjang dari organisasi yang umumnya dibuat untuk 5 sampai 20 tahun.

Top Level Management memiliki kewenangan dan tanggung jawab maksimum. Mereka adalah otoritas atas atau akhir dalam organisasi. Mereka bertanggung jawab langsung kepada Pemegang Saham, Pemerintah dan Masyarakat Umum. Keberhasilan atau kegagalan organisasi sangat tergantung pada efisiensi dan pengambilan keputusan. Umumnya *Top management* membutuhkan lebih banyak keterampilan konseptual dan kurang dalam keterampilan teknis.

2. Middle Level of Management

Middle Level Management terdiri dari Kepala Departemen (HOD), Manajer Cabang, dan Eksekutif Junior. Kepala Departemen adalah Manajer Keuangan, Manajer Pembelian, dan lain-lain. Manajer Cabang adalah kepala

cabang atau unit lokal. *Middle management* dipilih oleh *Top Management*. *Middle Management* lebih menekankan pada tugas sebagai berikut:

- 1) Memberikan rekomendasi (saran) kepada *Top Management*.
- 2) Menjalankan kebijakan dan rencana yang dibuat oleh *Top Management*.
- 3) Mengkoordinasikan kegiatan dari semua departemen.
- 4) Berkomunikasi dengan *Top Management* dan *Lower Management*.
- 5) Menghabiskan lebih banyak waktu dalam koordinasi dan berkomunikasi.
- 6) Mempersiapkan rencana jangka pendek departemen mereka yang umumnya dibuat untuk 1 sampai 5 tahun.

Middle Management memiliki keterbatasan wewenang dan tanggung jawab. Mereka adalah perantara antara *Top Management* dan *Lower Management*. Mereka bertanggung jawab langsung kepada *CEO* dan dewan direksi. Memerlukan keterampilan lebih dalam manajerial dan teknis dan kurang dalam keterampilan konseptual.

3. Lower Level of Management

Lower Level Management terdiri dari mandor dan pengawas. Mereka dipilih oleh *Middle Management*. Disebut juga tingkat Pengawas /*Supervisor* atau *First Line of Management*. *Lower Management* melakukan kegiatan sebagai berikut:

- 1) Mengarahkan para pekerja / karyawan.
- 2) Mereka mengembangkan moral pada para pekerja.
- 3) Mereka memelihara hubungan antara pekerja dan *Middle Management*.
- 4) *Lower Management* menginformasikan para pekerja tentang keputusan yang diambil oleh management. Mereka juga menginformasikan management tentang kinerja, kesulitan, perasaan, tuntutan, dan lain-lain dari para pekerja.
- 5) Umumnya mereka menghabiskan lebih banyak waktu dalam mengarahkan dan mengendalikan.
- 6) *Lower Management* membuat rencana harian, mingguan, dan bulanan.
- 7) Mereka memiliki kewenangan terbatas, tetapi tanggung jawab penting untuk mendapatkan pekerjaan yang dilakukan dari para pekerja.

Mereka secara teratur melaporkan dan bertanggung jawab langsung kepada *Middle Management*. Berdasarkan uraian diatas persepsi level Management merupakan sub bagian dari persepsi organisasi secara umum. Dimana persepsi organisasi tidak memisahkan rangsangan-rangsangan yang dipilih dari lingkungan. Adapun informasi-informasi yang diterima dikumpulkan dari berbagai sumber utuh sehingga menjadi sebuah interpretasi yang bermakna.

Dalam penerapannya penilaian persepsi level management dapat melalui beberapa langkah Berikut ini :

1. Wawancara karyawan merupakan bukti yang menunjukkan bahwa wawancara sering membuat penilaian perseptual yang tidak akurat. perusahaan harus mampu mengenali bahwa faktor-faktor perseptual yang mempengaruhi siapa yang dipekerjakannya sehingga akhirnya mempengaruhi kualitas dari angkatan kerja suatu organisasi.
2. Pengharapan kinerja merupakan Bukti yang menunjukkan bahwa orang akan berupaya untuk membenarkan persepsi mereka mengenai realitas, bahkan jika persepsi tersebut keliru. Pengharapan kita mengenai seseorang/sekelompok orang akan menentukan perilaku kita. Misalnya manager memperkirakan orang akan berkinerja minimal, mereka akan cenderung berperilaku demikian untuk memenuhi ekspektasi rendah ini.
3. Evaluasi kinerja merupakan penilaian kinerja seorang karyawan sangat bergantung pada proses perseptual. Walaupun penilaian ini bisa objektif, namun banyak yang dievaluasi secara subjektif. Ukuran subjektif adalah berdasarkan pertimbangan, yaitu penilai membentuk suatu kesan umum mengenai karyawan. Semua persepsi dari penilai akan mempengaruhi hasil penilaian tersebut.
4. Upaya karyawan merupakan Dalam banyak organisasi, tingkat upaya seorang karyawan dinilai sangat penting, jadi bukan hanya kinerja saja. Namun penilaian terhadap upaya ini sering merupakan suatu pertimbangan subjektif yang rawan terhadap distorsi-distorsi dan prasangka (bias) perseptual

5. Kesetiaan karyawan merupakan pertimbangan lain yang sering dilakukan manager terhadap karyawan adalah apakah karyawan tersebut setia atau tidak kepada organisasi. Sayangnya, banyak dari penilaian kesetiaan tersebut bersifat pertimbangan. Misalnya saja individu yang melaporkan tindakan tak etis dari atasan dapat dilihat sebagai bertindak demi kesetiaan kepada organisasi ataupun sebagai pengacau

2.3 Investasi IT

Tidak dapat dipungkiri IT merupakan aspek vital dalam organisasi sehingga tidak jarang perusahaan / organisasi rela mendanai (menanamkan modal) dengan jumlah yang tidak sedikit untuk mencapai target keuntungan yang besar, investasi IT dilaksanakan melibatkan estimasi pendapatan dan biaya selama periode investasi yang dinyatakan dalam bentuk Cash Flow (Dara. K, 2014). Dalam penelitian ini investasi IT difokuskan pada Modal IT yang merupakan sejumlah dana yang menjadi dasar untuk membangun sebuah bisnis, dengan dana tersebut perusahaan / organisasi dapat membelanjakan dan membiayai aktifitas bisnisnya sehingga dapat menghasilkan produk barang dan jasa tertentu. Dalam pelaksanaannya modal ditanamkan dalam bentuk yang cenderung beragam, baik melalui kertas berharga maupun inventarisasi pengadaan teknologi IT

Katrina Ellis et al. (2011) memaparkan bahwa kemampuan bersaing perusahaan perbankan membutuhkan pantauan terhadap reputasi asuransi baik dari tampilan dan kemampuan non kompetitifnya pasar. Sejalan dengan hal tersebut Qianqian Huang et al. (2014) menjelaskan aspek yang mempengaruhi investasi perusahaan khususnya perusahaan perbankan adalah pengalaman direktur (pimpinan) dan pemahaman terhadap tingkah laku akuisisi.

Irani & Love. P (2005) menjelaskan bahwa aspek biaya, manfaat dan resiko dari IT menjadi komponen penting dalam mencapai kesuksesan bisnis perusahaan khususnya bagi UKM diaustralia. Haroon Shafi et al. (2011); Lisa Lehtiranta (2014) menyetujui pentingnya pertimbangan aspek resiko dalam perilaku investasi IT organisasi.

Dimana tingkatan peran dan jabatan menuntut tanggung jawab yang berbeda dalam tingkatan manajerialnya. Tidak dapat dipungkiri perbedaan yang ada mungkin saja menciptakan bias dalam mendefinisikan manfaat dari penggunaan modal IT perusahaan.

Penilaian kelayakan investasi modal IT dijalankan melalui kriteria kelayakan investasi yang diperlukan, dimana suatu evaluasi investasi IT dapat dianggap sebagai suatu proses dalam menilai secara keseluruhan nilai dari masing-masing bagian IT yang diharapkan dapat meningkatkan keuntungan bagi perusahaan dan mampu memberi umpan balik penilaian yang berguna bagi pengambilan keputusan. Alat ukur untuk menentukan kelayakan suatu usaha berdasarkan kriteria investasi dapat dilakukan melalui pendekatan Payback period (PP), Average Rate of Return (ARR), Net Present Value (NPV) dan Profitability Index (PI). Untuk melakukan analisa penilaian investasi yang dapat menghasilkan penilaian yang akurat dan cepat, maka diperlukan aplikasi analisa penilaian investasi (Turban, McLean & Wheterbe, 2003).

Dalam penelitian ini investasi IT difokuskan pada manfaat, biaya serta resiko yang dihasilkan dari pembelanjaan IT organisasi.

2.4 Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan indikator utama dalam mengukur kemampuan organisasi, menurut kamus besar bahasa Indonesia kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Subriadi (2013) dalam Asfari Ulli (2014) menyatakan bahwa kinerja dapat diartikan bahwa proses pencapaian suatu target dalam jangka waktu tertentu.

Martani (1985) membagi kinerja kedalam 5 jenis sasaran organisasi yang terdiri dari : 1) sasaran lingkungan, yaitu kondisi dimana perusahaan telah mendapat pengakuan dari lingkungannya dalam hal ini termasuk pula sikap, perasaan dan persepsi dari berbagai pihak yang terlibat dalam lingkungan bisnis perusahaan tersebut; 2) sasaran output yakni bentuk dan banyaknya jumlah output yang dihasilkan oleh perusahaan; 3) sasaran sistem yakni kesehatan dan

perawatan yang dilakukan organisasi / perusahaan dalam menggambarkan ukuran, iklim organisasi dan tingkat kepuasan pegawai; 4) sasaran produk yaitu karakteristik produk maupun jasa yang dihasilkan perusahaan yang ditujukan pada para konsumennya; 5) sasaran bagian yaitu menggambarkan sasaran dari suatu unit kerja organisasi, dimana sasaran bagian merupakan alat yang digunakan untuk mencapai sasaran output maupun sasaran sistem dari sebuah organisasi. Sasaran kinerja yang diukur dalam penelitian ini adalah sasaran lingkungan, sasaran sistem dan sasaran bagian yang mempengaruhi kebijakan organisasi dalam perencanaan strategisnya.

Dwi Putra (2007) memaparkan bahwa Kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari sejauhmana organisasi mampu mencapai tujuan yang didasarkan pada visi dan misi yang sudah ditetapkan sebelumnya, sehingga diperlukan beberapa informasi yang dapat membantu kinerja tersebut. Informasi berupa evaluasi terhadap proses kerja yang dilakukan oleh organisasi selama ini yang dijalankan sesuai harapan dan tujuan bisnis perusahaan selama ini. Faktanya selama ini perusahaan tidak punya informasi dalam mengevaluasi kinerjanya.

Denaley & Huselid (1996) mempertimbangkan variabel kualitas dalam memediasi pengaruh praktik HRM dalam persepsi kinerja organisasi. sejalan dengan itu Sarv Devaraj & Rajih Kohli (2003) menyatakan bahwa kualitas menjadi salah satu aspek eksternal penentu dalam penggunaan IT aktual. Disisi lain Alex Edmands (2012) mempertimbangkan aspek kepuasan kerja karyawan dalam implikasinya dengan aktivitas CSR organisasi. Fokus kinerja dalam penelitian ini adalah dampak yang dihasilkan dari evaluasi portofolio investasi IT yang secara langsung berpengaruh pada persepsi level Manajemen dan modal IT BPR.

Walter Skok (2001) menyatakan pentingnya pemetaan kinerja membantu dalam mendiagnosa kesuksesan dari investasi IT dan pemetaan sikap dalam lingkungan terkait persepsi kesuksesan IT dapat diukur melalui pengembalian finansial atau pengukuran aktual menggunakan data statistik. Mengutip salah satu temuan Ricardo Chiva yang menyatakan bahwa desain manajemen secara

signifikan berperan dalam menentukan pengaruh dari desain investasi dan kinerja perusahaan.

2.5 Pemetaan Portofolio Investasi IT

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus mampu mengevaluasi kinerjanya, serta melakukan serangkaian perbaikan agar tetap tumbuh dan bersaing. Perbaikan dilakukan secara terus menerus, sehingga kinerja perusahaan semakin baik dan unggul dalam persaingan, atau minimal tetap dapat bertahan. Salah strategi untuk memperbaiki dan memaksimalkan kinerja perusahaan adalah dengan melakukan pemetaan terhadap portofolio investasi IT.

Portofolio merupakan salah satu pendekatan investasi yang pertama kali diprakarsai oleh Harry M. Markowitz (1952) dimana portofolio berkaitan dengan estimasi investasi terhadap ekspektasi resiko dan pengembalian yang diharapkan. Metodologi Pemetaan portofolio investasi IT merupakan teknik evaluasi komprehensif yang ditujukan untuk menciptakan sebuah peta portofolio investasi, evaluasi keseluruhan strategi IT, teknik evaluasi dan identifikasi investasi individu, pengaturan manfaat setelah tahap implementasi. Dimana metode ini memungkinkan untuk digunakan sebagai manajemen IT secara keseluruhan untuk mengukur dan memonitor setiap aspek dari investasi IT.

Pemetaan Portofolio investasi IT dilakukan untuk mengetahui bagaimana kemampuan aset dalam memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Apakah sejalan dengan strategi perusahaan atau apakah ada aset macet yang kurang produktif, dan tidak perlu dipertahankan karena tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi atau malah sejalan dengan strategi perusahaan. Aset yang demikian sebaiknya disisihkan untuk dijual. Adapun pemetaan disesuaikan dengan strategi dan kebutuhan perusahaan dengan memperhatikan karakteristiknya seperti: a) siklus hidup; b) pangsa pasar; 3) pertumbuhan arus kas. Yang mana strategi bisnis tersebut dievaluasi apakah masih sejalan dengan strategi perusahaan dalam hal ini dapat dikaitkan dengan peningkatan nilai baik nilai ekonomis maupun kontribusi produktifitas kepada perusahaan secara keseluruhan.

Pemetaan portofolio adalah mengenai bagaimana teknologi yang tepat dan kompetitif bagi kebutuhan perusahaan, dengan mengidentifikasi area investasi masa depan dan akan menghasilkan manfaat kompetitif jangka panjang. Proses Pemetaan teknologi dimaksudkan untuk mengevaluasi ulang sebuah proses bisnis, dan yang lebih penting lagi adalah bagaimana organisasi mengkompensasi kelemahan teknologi mereka. dimana organisasi memulai untuk proses investasi untuk mengganti keterampilan atasan dan membangun kekuatan yang lebih kompetitif.

2.5.1 Proses Pemetaan Portofolio Investasi IT

Proses Pemetaan portofolio dibagi kedalam lima tahap berikut ini:

1. Tahap Memahami situasi saat ini
2. Tahap Memahami situasi mendatang
3. Tahap Mengklasifikasi potensi aplikasi dimasa mendatang
4. Tahap Memetakan Portofolio Aplikasi
5. Tahap Mengevaluasi Kinerja Kunci
6. Tahap Mengambil Keputusan penggunaan Aplikasi

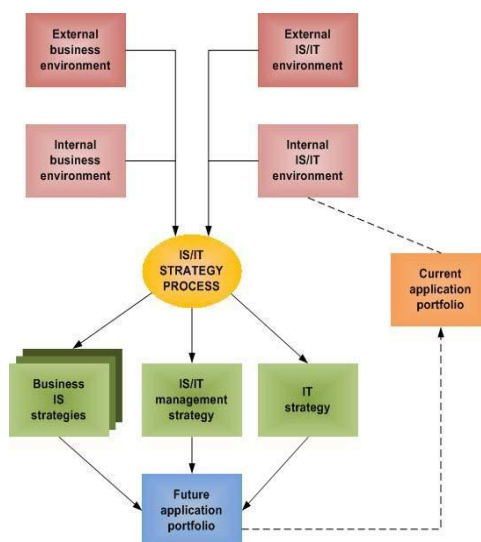
2.5.1.1 Tahap Memahami Situasi Saat ini

Memahami mengenai situasi organisasi saat ini sangat penting, untuk mengetahui strategi dan kebijakan pendukung organisasi dalam mengambil kebijakan investasi IT. Dalam strategi bisnis dan strategi IT; step ini melibatkan seluruh level manajemen. Tahap ini terbagi atas dua yakni Penggunaan strategi Ward dan Peppard (2002) untuk membedakan Strategi IT serta Strategi bisnis dan Analisis SWOT dengan mempertimbangkan input berikut:

- 1) Analisis lingkungan bisnis internal yang mencakup strategi bisnis, struktur organisasi serta tugas dan fungsi organisasional
- 2) Analisis Lingkungan Eksternal bisnis mencakup Aspek analisis Politik, Ekonomi, Sosial dan Teknologi
- 3) Analisis lingkungan SI/TI internal yang mencakup identifikasi pemakaian aplikasi, portofolio Mc Farland saat ini, dan arsitektur sistem aplikasi saat ini.

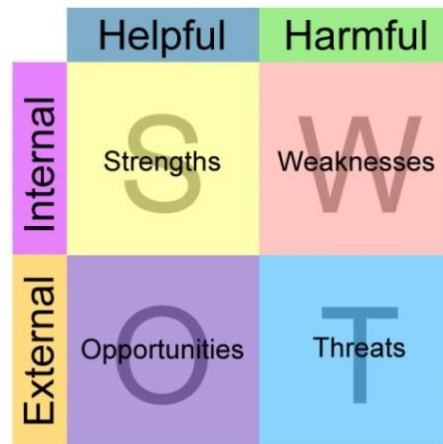
Ward (1990) mengajukan penggunaan portofolio Mc Farland dalam untuk mengkategorikan aplikasi berdasarkan isu dari segmen portofolio yaitu aplikasi *Strategis, High Potential, key operational, support*. Dimana step ini dilakukan untuk mengetahui representasi Kepentingan *Top, Middle* dan *Lower Management* terhadap aplikasi yang sudah ada saat ini.

- 4) Analisis lingkungan SI/TI eksternal yang mencakup trend teknologi dan peluang pemanfaatannya, serta penggunaan SI/TI oleh kompetitor, pelanggan dan pemasok. Ward dan Peppard (2004) mempertimbangkan *role* sebagai komponen penting dalam memahami tingkah laku individu dalam organisasi. Dengan memahami spesifikasi posisi hingga bagian terkecil akan memperlihatkan peran individu yang berbeda dari waktu ke waktu. Dalam hal ini peran cenderung mempengaruhi skill, pengetahuan dan tingkah laku dan sikap mereka.



Gambar 2 2. Analisis Ward and Pepperd

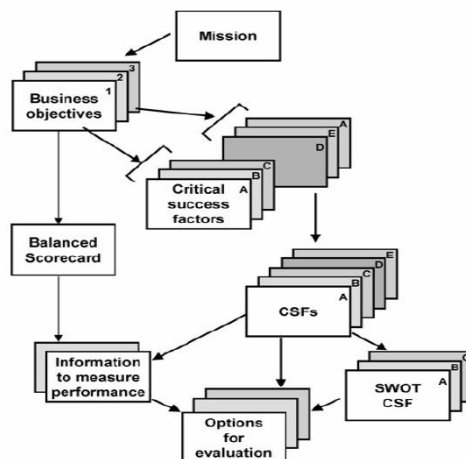
Analisis SWOT digunakan untuk menjabarkan kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman dari BPR dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Dimana hasil dari analisis ini akan memberikan faktor kunci keberhasilan untuk dapat menentukan strategi mana yang telah menghimpun seluruh kepentingan level manajemen BPR



Gambar 2 3 Analisis SWOT

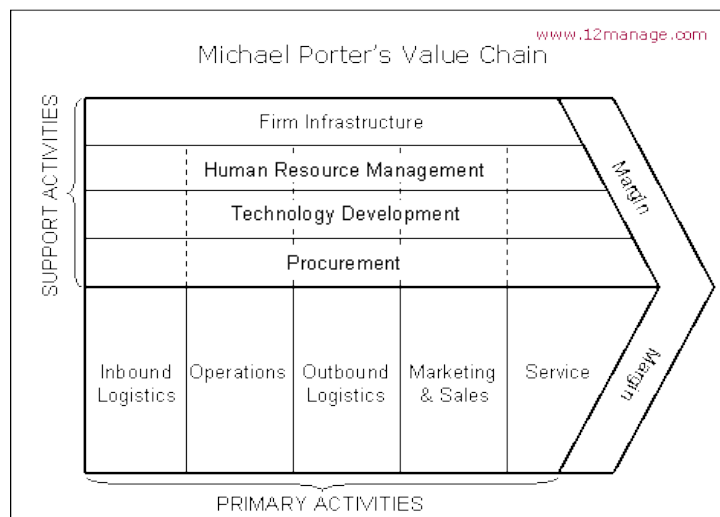
2.5.1.2 Tahap Memahami Situasi Mendatang

Rencana yang matang sangat penting dalam menentukan sistematika proses investasi IT. Tahap ini terdiri dari Identifikasi faktor penentu kesuksesan (CSF), Balanced Scorecard (BSC) dan Value Chain dimana setelah strategi bisnis jelas bagi semua pengguna, maka pihak manajemen memerlukan identifikasi persaingan utama dalam masing-masing kinerja bisnis. Dan mendefinisikan cara menyempurnakan kebutuhan IT/IS di masa mendatang.



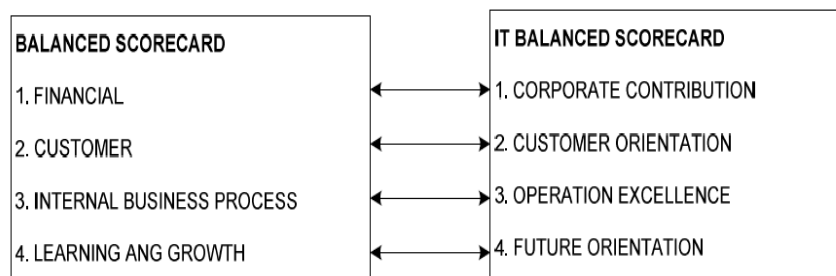
Gambar 2 4 Analisis Critical Success Factor

Analisis CSF digunakan untuk mengidentifikasi aktivitas yang mendukung strategi dari level manajemen BPR, Munculnya kebutuhan teknologi yang kompetitif didefinisikan sebagai sekumpulan aturan (skill, Manajemen informasi, dll) dan database penunjang. Analisis value chain (rantai nilai) digunakan untuk melihat bagaimana strategi dan kepentingan dalam mempengaruhi aktivitas utama organisasi.



Gambar 2 5 Analisis Value Chain

Penggunaan analisis CSF kita lengkapi dengan menggunakan analisis BSC untuk mengetahui fokus dari setiap strategi organisasi BPR dalam hal ini mengandung inisiatif strategi dari *Top Management*, *Middle Management* dan *Lower Management*.



Gambar 2 5 IT Balanced Scorecard

Langkah utama IT BSC dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menentukan visi, misi dan sasaran Strategis

Visi merupakan pernyataan yang berisi gambaran keadaan organisasi yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Visi menjawab pertanyaan “perusahaan ingin mencapai apa?”. Misi menerangkan cara yang harus dilakukan sebagai wujud penjabaran visi yang telah ditetapkan. Dalam konsep *IT Balanced Scorecard*, visi dan misi yang telah diformulasikan selanjutnya diterjemahkan dalam sejumlah sasaran strategis. Sasaran strategis didefinisikan sebagai pernyataan tentang yang ingin dicapai (sasaran strategis bersifat *output/outcome*) atau apa yang ingin dilakukan (sasaran strategis bersifat proses) atau apa yang seharusnya kita miliki (sasaran strategis bersifat input). Van Grembergen (1996) menggunakan empat standar perspektif IT *Balanced Scorecard* yaitu:

a) Perspektif *Corporate Contribution*

IT Balanced scorecard dibangun dari studi pengukuran kinerja di sektor bisnis, sehingga yang dimaksud dengan perspektif keuangan di sini adalah terkait dengan *Corporate Contribution* yang identik dengan *financial sustainability*. Perspektif ini digunakan oleh *shareholder* dalam rangka melakukan penilaian kinerja organisasi. Apabila dinarasikan akan berbunyi “organisasi harus memenuhi sebagaimana harapan *shareholder* agar dinilai berhasil oleh *shareholder*.”

b) Perspektif *Costumer Orientation*

Perspektif *Costumer Orientation* adalah perspektif yang berorientasi pada pelanggan karena merekalah pemakai produk/jasa yang dihasilkan organisasi. Dengan kata lain, organisasi harus memperhatikan apa yang diinginkan oleh pelanggan.

c) Perpektif *Operational excellence*

Perspektif *Operational excellence* adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan. Perspektif ini menjelaskan proses bisnis yang dikelola untuk memberikan layanan dan nilai-nilai kepada *stakeholder* dan *customer*.

d) Perspektif *Future Orientation*

Perspektif *Future Orientation* adalah perspektif yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi. Kestinambungan suatu organisasi dalam jangka panjang sangat tergantung pada perspektif ini.

2. Menentukan Key Performance Indicator (KPI)

Mengacu Pada Zabidi (2007) Setelah peta strategi disusun, maka langkah selanjutnya adalah menentukan Key Performance Indicator (KPI) untuk setiap Sasaran Strategis (SS). KPI adalah alat ukur bagi pencapaian SS. Dalam *perumusan* KPI seyogyanya memenuhi karakteristik indikator kinerja yang baik dan cukup memadai guna pengukuran kinerja menggunakan prinsip yaitu:

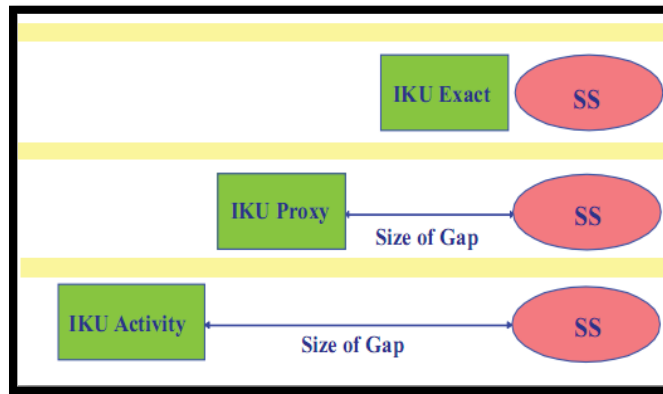
1. *Specific*, KPI harus mampu menyatakan sesuatu yang khas/unik dalam menilai kinerja suatu unit kerja.
2. *Measurable*, KPI yang dirancang harus dapat diukur dengan jelas, memiliki satuan pengukuran, dan jelas pula cara pengukurannya.
3. *Achievable*, KPI yang dipilih harus dapat dicapai oleh penanggungjawab atau *Unit In Charge*.
4. *Relevant*, KPI yang dipilih dan ditetapkan harus sesuai dengan visi dan misi, serta tujuan strategis organisasi.
5. *Time-bounded*, KPI yang dipilih harus memiliki batas waktu pencapaian.
6. *Continuously Improve*, KPI yang dibangun menyesuaikan dengan perkembangan strategi organisasi. Indikator kinerja terukur ditentukan oleh :

a. Tingkat validitas IKU

Validitas suatu IKU ditentukan berdasarkan tingkat kedekatan IKU tersebut dengan tujuannya (SS). Tingkat validitas IKU dibagi menjadi:

1. *Exact* yaitu Ukuran yang ideal untuk mengukur hasil pencapaian SS yang diharapkan

2. Proxy yaitu Indikator yang mengukur hasil tidak secara langsung, tetapi lewat sesuatu yang mewakili hasil tersebut.
 3. Activity yaitu IKU yang mengukur jumlah, biaya dan waktu dari kegiatan-kegiatan yang berdampak pada SS yang bersangkutan.
- Tingkat validitas IKU dapat dilihat dalam gambar berikut ini:



Gambar 2 6 Validitas IKU

b. Degree of controllability

Menunjukkan sejauh mana kemampuan suatu organisasi dalam mengontrol / mengelola pencapaian target IKU :

1. High yakni Pencapaian target secara dominan ditentukan oleh unit/individu yang bersangkutan.
2. Moderate yakni Pencapaian target juga ditentukan oleh unit/individu lain.
3. Low yaitu Pencapaian target sangat dipengaruhi oleh unit/individu lain

Nilai IKU sangat penting karena merupakan standar persentase yang akan digunakan dalam proses pemetaan portofolio aplikasi investasi IT. Setiap IKU yang ditetapkan harus dilengkapi dengan manual IKU. Manual IKU berisi berbagai informasi tentang IKU seperti deskripsi IKU, formula IKU, degree of controllability dari IKU, jenis IKU, pihak yang mengukur IKU, sumber data, satuan pengukuran, jenis konsolidasi data, polarisasi data, dan periode pelaporan.

c. Jenis konsolidasi data

Menunjukkan pola penetapan/penghitungan angka capaian IKU yang terdiri atas :

1. *Sum* : penjumlahan angka capaian per periode pelaporan
2. *Take last known value* : angka capaian yang digunakan adalah angka periode terakhir.
3. *Average* : rata-rata dari penjumlahan angka capaian per periode pelaporan.

d. Polarisasi data

Menunjukkan ekspektasi arah nilai aktual dari IKU dibandingkan relatif dengan nilai target:

1. *Maximize* : nilai aktual/realisasi/pencapaian IKU diharapkan lebih tinggi dari target.
2. *Minimize* : nilai aktual/realisasi/pencapaian IKU diharapkan lebih kecil dari target.
3. *Stabilize* : nilai aktual/realisasi/pencapaian IKU diharapkan dalam satu rentang target tertentu.

Polarisasi data ini digunakan untuk menentukan status capaian IKU yang secara umum menggunakan perhitungan sebagai berikut :

Indeks Capaian Indikator Kinerja Utama (IKU)

Pengukuran indeks capaian IKU didasarkan pada data kinerja BPR Mustika Utama menggunakan rumus sebagai berikut :

Polarisasi *Maximize*

$$\text{Indeks Capaian IKU} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100\%$$

Polarisasi *Minimize*

$$\text{Indeks Capaian IKU} = [1 + (1 - \text{Realisasi/Target})] \times 100\%$$

Gambar 2 7 Rumus Polarisasi Maksimum dan Minimum

Setelah memahami capaian IKU langkah selanjutnya adalah menentukan kriteria polarisasi dari IKU yang disajikan dalam gambar berikut ini:

Tabel 2 1 Kriteria Polarisasi data capaian IKU

Polarisasi			Status
Maximize	Minimize	Stabilize	
$X < 80\%$	$X > 120\%$	$X < 80\%$ atau $X > 120\%$	Merah
$80\% \leq X < 100\%$	$100\% < X \leq 120\%$	$80\% \leq X < 90\%$ atau $120 \geq X > 110\%$	Kuning
$X \geq 100\%$	$X \leq 100\%$	$90\% \leq X \leq 110$	Hijau

Setelah menentukan IKU untuk setiap SS, organisasi perlu menetapkan target untuk setiap KPI. Target adalah suatu ukuran yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu. Berkaitan dengan penerapan BSC, target umumnya ditetapkan untuk masa 1 tahun. Penentuan besarnya target dapat didasarkan pada beberapa hal seperti pencapaian tahun lalu (*baseline*), keinginan *stakeholder*, atau melihat kepada kondisi internal dan eksternal organisasi.

Tahapan analisis yang dilakukan meliputi pembobotan kinerja untuk menilai besaran angka/indeks, yang terdiri dari :

1. Indeks Capaian Indikator Kinerja Utama (IKU)
2. Nilai Sasaran Strategis (NSS)
3. Nilai Kinerja Perspektif (NKP)
4. Nilai Kinerja Unit (NKU)

Tabel 2 2 Nilai Kinerja Unit

No	Variabel	Sub Variabel	Ukuran Strategis
1.	Kinerja Organisasi	Aspek Corporate Contribution	a. Peningkatan Profit b. Penurunan Cost Management
		Aspek Costumer Orientation	a. Peningkatan loyalitas nasabah b. Peningkatan kualitas layanan
		Aspek Operational Excellence	a. Kinerja operasional yang unggul b. Peningkatan Linkage program c. Pengembangan Fungsi Bisnis d. Peningkatan Produktifitas Karyawan
		Aspek Future Orientation	a. Pengembangan inovasi layanan b. Peningkatan perlindungan terhadap resiko data.

1. Indeks Capaian Indikator Kinerja Utama (IKU)

Indeks Capaian kinerja unit (IKU) merupakan indeks yang menunjukkan pencapaian dari masing-masing IKU yang telah ditetapkan. Status capaian IKU ditetapkan berdasarkan ketentuan sebagai berikut :

- 1) Indeks capaian IKU dikonversikan menjadi polarisasi *maximize* semua supaya sebanding dengan yang lainnya.
- 2) Angka maksimum indeks capaian setiap IKU ditetapkan sebesar 120%.

Rumus perhitungannya adalah sebagai berikut:

Polarisasi *Maximize*

$$\text{Indeks Capaian IKU} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100\%$$

Polarisasi *Minimize*

$$\text{Indeks Capaian IKU} = [1 + (1 - \text{Realisasi}/\text{Target})] \times 100\%$$

Polarisasi *Stabilize*

$$I = I_n + \frac{I_{n+1} - I_n}{C_{n+1} - C_n} (C - C_n)$$

Gambar 2 8 Rumus Polarisasi data

Keterangan :

I	=	Indeks capaian
I _n	=	Indeks capaian dibawahnya
I _{n+1}	=	Indeks capaian diatasnya
C	=	Capaian
C _n	=	Capaian dibawahnya
C _{n+1}	=	Capaian diatasnya

Untuk menentukan nilai Capaian (C), digunakan rumus sebagai berikut:

Apabila Realisasi > Target, maka :	C	=	100 – (Ca – 100)
Apabila Realisasi < Target maka :	C	=	Ca

Keterangan:

Ca = Capaian awal atau merupakan Realisasi/Target x 100%

Adapun Ca maksimum adalah 200%

Rentang nilai capaian dan indeks capaian untuk menentukan C_n , C_{n+1} , I_n , I_{n+1} diperoleh dari rentang nilai sebagai berikut :

Capaian	Indeks Capaian
100	120
90	100
67.5	75
45	50
22.5	25
0	0

Gambar 2 9 Indeks Capaian Kriteria Unit

2. Nilai Sasaran Strategis (NSS)

NSS adalah nilai yang menunjukkan konsolidasi dari seluruh IKU di dalam satu Sasaran Strategis (SS). NSS dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$NSS = \sum (\text{Indeks Capaian IKU} \times \text{Bobot IKU})$$

Gambar 2 10 Rumus Nilai Sasaran Sasaran

Pembobotan IKU untuk menentukan NSS didasarkan pada tingkat validitas dan *degree of controllability* dari IKU yang bersangkutan dalam suatu sasaran strategis. Pembobotan IKU yang digunakan adalah sebagai berikut :

a. Berdasarkan validitas (V) terbagi atas 3 level bobot:

- Exact (E) = 0,50
- Proxy (P) = 0,30
- Activity (A) = 0,20

b. Berdasarkan degree of controllability (C) terbagi atas 3 level bobot:

- High (H) = 0,50
- Moderate (M) = 0,30
- Low (L) = 0,20

3. Nilai Kinerja Perspektif (NKP)

Selain NSS perlu juga diperhitungkan besaran Nilai Kinerja Perspektif (NKP) untuk unit organisasi. NKP bersifat fleksibel disesuaikan dengan karakteristik organisasi yang bersangkutan dengan mempertimbangkan prioritas

perspektif yang menjadi fokus strategi organisasi. Adapun Nilai kinerja suatu perspektif dihitung dengan menggunakan persamaan :

$$NKP = (\sum NSS : \sum SS) \times \text{Bobot perspektif}$$

Gambar 2 11 Rumus Nilai Kinerja Perspektif

Keterangan :

NSS = Nilai sasaran strategik

SS = Sasaran Strategik

Bobot perspektif sesuai standar organisasi

Untuk BPR Mustika Utama Kolaka, besaran bobot tiap perspektif ditetapkan sebagai berikut:

1. Perspektif *Corporate contribution* sebesar 30%
2. Perspektif *Costumer Orientation* sebesar 25%
3. Perspektif *Operational Excellence* sebesar 15%
4. Perspektif *Future Orientation* sebesar 30%

Bobot perspektif *Corporate contribution* ditetapkan paling besar mengingat tujuan utama pengukuran kinerja berada pada perspektif ini. Selain itu, penetapan anggaran berbasis kinerja (*performance based budgeting*) pada umumnya juga dikaitkan dengan IKU pada perspektif ini. Pertimbangannya adalah *output/outcome* final yang ingin dicapai oleh suatu unit telah terefleksi secara kuantitatif pada perspektif keuangan.

Sebagaimana perspektif *Corporate contribution*, perspektif *Future Orientation* juga dihitung sama besarnya. Hal ini didasari bahwa perspektif inilah yang merupakan cikal bakal penentu kinerja organisasi secara keseluruhan dalam jangka panjang.

Penetapan perspektif *Operational Excellence* yang kecil bukan didasarkan kurangnya peranan perspektif ini dalam meningkatkan kinerja unit, akan tetapi perspektif ini adalah merupakan tindak lanjut dari keberhasilan kinerja *Future Orientation*.

Untuk perspektif *Costumer Orientation*, sebagaimana fungsi organisasi publik yaitu memberikan pelayanan, maka diberikan bobot moderate yaitu 25%, mengingat sebagian pelanggan juga merupakan stakeholder.

1. Nilai Kinerja Unit (NKU)

NKU merupakan nilai kinerja suatu unit organisasi berdasarkan Metode *IT Balanced Scorecard* yang juga berfungsi sebagai nilai kinerja pimpinan dari unit organisasi tersebut. NKU dihitung dengan cara sebagai berikut :

$$NKU = \sum NKP$$

Gambar 2 12 Rumus Nilai Sasaran Sasaran

2.5.1.3 Tahap Klasifikasi Aplikasi Portofolio Investasi IT

Penentuan portofolio Aplikasi berdasarkan posisi kepentingan; dimana langkah ini adalah proses untuk mengevaluasi posisi organisasi dengan masing-masing teknologi. Ward & Peppard, (2004) menggunakan McFarland grid untuk mengetahui peran masing-masing level management dalam organisasi dan ekspektasi kontribusi yang diperoleh organisasi dengan catatan bahwa kategori dari investasi IT memiliki klasifikasi objektif mapping portofolio terdiri atas empat kriteria kunci yakni: 1) Strategic (investasi IT sebagai kritikal kesuksesan dari organisasi); 2) High potential (investasi IT mungkin penting untuk mencapai kesuksesan masa depan); 3) Factory (investasi IT organisasi saat ini terbatas dalam mencapai kesuksesan; 4) Support (Investasi IT tersedia tapi bukan kriteria kritis kesuksesan). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini:

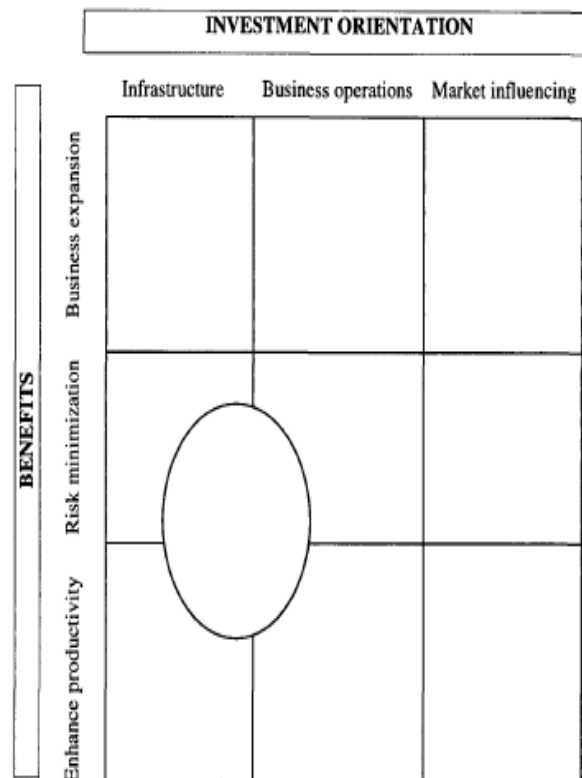
STRATEGIC	HIGH POTENTIAL
Applications which are critical to achieving future business strategy	Applications which may be important in achieving future business success
KEY OPERATIONAL	SUPPORT
Applications upon which the organization currently depends for success	Applications which are valuable but not critical to business success

Gambar 2 13 Potensial Aplikasi Mc Farland Grid

Berdasarkan klasifikasi aplikasi yang sesuai dengan kepentingan Level manajemen pada selanjutnya proses Pemetaan aplikasi Portofolio investasi IT dilakukan dengan memasukkan jenis potensi aplikasi pada peta sistem aplikasi.

2.5.1.4 Tahap Pemetaan Portofolio Investasi IT

Hasil dari proses ini adalah urutan dari pemetaan Teknologi yang membantu representasi dari posisi organisasi dengan kompetisi yang baik dengan ketersediaan teknologi. Proses ini menyajikan dasar untuk identifikasi area investasi masa depan.



Gambar 2 14 Pemetaan Portofolio Aplikasi

2.5.1.5 Tahap Mengevaluasi Variabel Kunci

Vanguard (2015) menjelaskan bahwa Untuk memastikan bahwa rencana telah sejalan dengan kebutuhan dan kepentingan pengguna (level manajemen) maka pemantauan secara rutin dilakukan untuk mengukur ketercapaian bisnis yang diperoleh. Termasuk pengukuran periodik dengan interval yang telah

disesuaikan dengan kriteria yang telah didefinisikan sebelumnya. Peninjauan ulang mengenai pertimbangan tantangan terkait tujuan bisnis BPR dan kebutuhan pengembalian investasi. Kontrol dan peninjauan ulang akan menambah kemampuan menampilkan nilai yang lebih maju dan mendukung pengembangan BPR.

2.5.1.5 Tahap Mengambil keputusan penggunaan Aplikasi

Dalam tahap ini aplikasi yang potensial diukur efektifitasnya berdasarkan metrik finansial dimana aplikasi dengan efektifitas dan efisiensi yang baik akan dipertahankan sedangkan aplikasi dengan kinerja yang buruk akan ditinjau ulang untuk diperbaiki atau mungkin saja diganti dan dihapuskan.

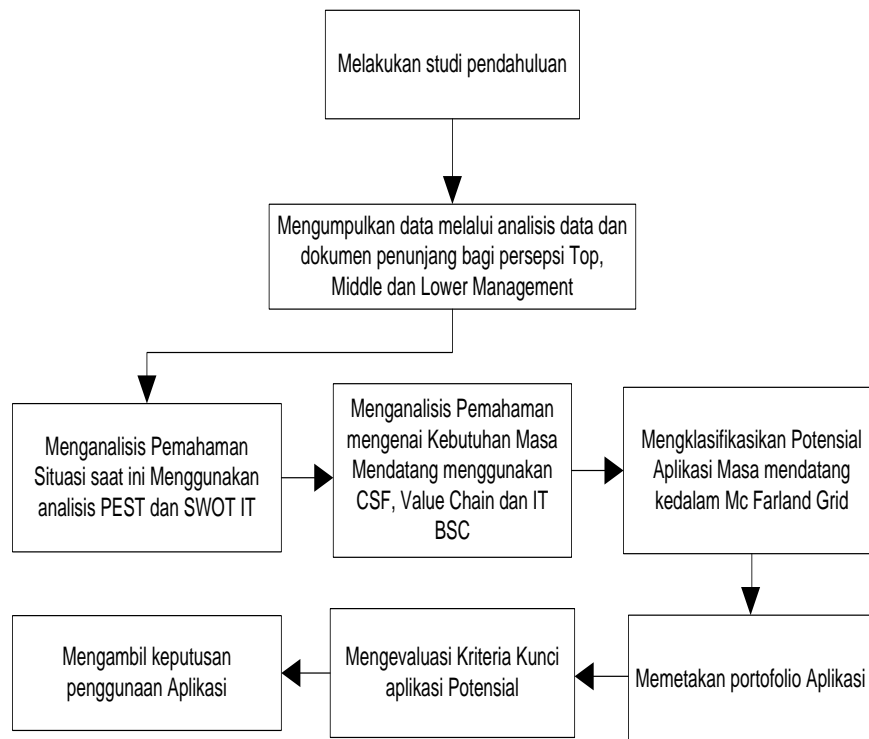
2.5.1.6 Tahap Penarikan Kesimpulan

Dalam tahap ini seluruh pertimbangan Pemetaan Portofolio Aplikasi Mulai dari Kontribusi Bisnis, Kontribusi Teknologi serta kontribusi Finansial dideskripsikan kedalam bentuk narasi sehingga potensial aplikasi yang dihasilkan benar-benar menggambarkan daftar aplikasi yang aktual dan sesuai dengan kebutuhan para pemangku kepentingan yakni level management.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini dibahas mengenai tahapan-tahapan yang digunakan terkait mengenai permasalahan-permasalahan dalam penelitian ini. Adapun tahapan penelitian yang digunakan ditujukan pada gambar dibawah ini:



Gambar 3 1 Tahapan Penelitian

3.1 Melakukan Studi Pendahuluan

Pada proses ini dilakukan perumusan masalah melalui studi literatur untuk mengungkap fenomena perbedaan persepsi level management, dengan membangun asumsi awal serta pertanyaan yang dapat mendukung hasil temuan. Dalam hal ini mengungkap korelasi persepsi berdasarkan Peta portofolio aplikasi investasi IT yang merupakan gambaran deskriptif atas Investasi IT yang mempengaruhi kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya dan penelitian sejenis yang telah dikemukakan diatas, maka variabel-variabel yang terkait dalam penelitian ini dapat dirumuskan melalui suatu kerangka pemikiran sebagai berikut:

3.2 Mengumpulkan Data

Dalam tahap ini pertanyaan penelitian di analisis menggunakan SPSS untuk membuktikan bahwa memang variabel-variabel tersebut saling berkaitan dan cukup penting untuk dikaji lebih lanjut. Adapun syarat utama dari masing-masing level management adalah mereka mampu mempersepsikan masing-masing indikator dengan cara yang berbeda.

3.2.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2004). Variabel yang digunakan dalam penelitian dapat diklasifikasikan menjadi: (1) variabel independen (bebas), yaitu variabel yang menjelaskan dan mempengaruhi variabel lain, dan (2) variabel dependen (terikat), yaitu variabel yang dijelaskan dan dipengaruhi oleh variabel dependen dan (3) definisi operasional.

3.2.1.1 Variabel Dependen

Variabel dependen merupakan variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti (Ferdinand, 2006). Variabel dependen adalah variabel yang nilainya tergantung pada variabel lain, dimana nilainya akan berubah jika variabel yang mempengaruhinya berubah. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Organisasi (Y).

3.2.1.2 Variabel Independen

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya variabel (Ferdinand, 2006). Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari: Persepsi Level Management (X_1) dan Investasi IT (X_2) Mengacu pada Peter (1989) Peta portofolio investasi IT menggambarkan perbandingan komponen dimensi

investasi IT dan Kinerja organisasi. Berikut ringkasan spesifikasi variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 3 1 Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator		Sumber
1.	Persepsi Level Management ((X ₂))	X _{1.1}	Top Management	Tallon (2001), Puspitasari (2009), Setyorini (2013)
		X _{1.2}	Middle Management	
		X _{1.3}	Lower Management	
2.	Dimensi Investasi IT (X ₁)	X _{2.1}	Biaya IT	Hannu Kivijarvi (1995); (Arun Rai et al. (1997) Kauffman & Tallon (2009)
		X _{2.2}	Manfaat IT	Kauffman & Peterweil (1989), Dawit Asmelash (2012), Ward & Peppard (2002)
		X _{2.3}	Resiko IT	Dan Remenyi (1999); Strassmann (2003)
3.	Kinerja Organisasi (Y ₁)	Y _{1.1}	Kualitas Kerja	Walter Skok (2001), Jhon T.Denaley (2013), Sarv Devaraj & Rajiv Kohli (2003), Betty (2009)
		Y _{1.2}	Kemampuan Kerja	
		Y _{1.3}	Kepuasan Kerja	Lee & Bruvold (2010), Sarv Dejarav & Rajiv Kohli (2003) Mohammed Madi (2012),
		Y _{1.4}	Komitmen Kerja	Marina N. Asthakova (2015), Karl Pajo (2007), Sandy J. Wayne (1997)

3.2.1.3 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel adalah suatu definisi yang diberikan pada suatu variabel dengan memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan atau membenarkan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut (Sugiyono, 2004). Pengertian dari variabel - variabel yang diteliti dan akan dilakukan analisis lebih lanjut yaitu biaya IT, Manfaat IT, Resiko IT dan pada variabel kinerja terdapat kualitas IT,kepercayaan dapat dijelaskan pada variabel berikut ini:

Dalam penelitian ini digunakan faktor utama yang coba dibandingkan dalam peta portofolio aplikasi antara lain:

1. Dimensi Investasi IT

Dalam dimensi investasi IT, peneliti menggunakan tiga indikator inti yang coba ukur yakni Biaya IT, Manfaat IT dan Resiko IT.

Masing masing indikator di angkat berdasarkan pertimbangan teoritis serta temuan penelitian sebelumnya. Selain itu ketiga indikator digunakan untuk mengetahui tingkat akurasi investasi IT menurut persepsi level management.

2. Kinerja organisasi

Dalam kinerja organisasi, Peneliti menggunakan empat indikator inti yang diukur yakni Kualitas kerja, Kemampuan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Kerja. Keempat indikator di pilih dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana eksistensi aplikasi menurut persepsi (penggunanya) level management.

3. Persepsi Level Management

Level management (Top, Middle dan Lower Management) merupakan pengguna utama aplikasi investasi IT. Perbedaan persepsi yang dihasilkan merupakan bagian penting yang coba di gali karena setiap pengguna memiliki intensitas yang berbeda dalam menggunakan dan memahami aplikasi tersebut.

Tujuan dari perbandingan ini adalah untuk memahami sejauh mana eksistensi aplikasi serta ketepatan aplikasi dalam memenuhi kebutuhan penggunanya, selain itu koreksi dan kelemahan yang ada akan dimasukan menjadi pengembangan sistem aplikasi di masa mendatang, Dalam hal ini peta aplikasi telah memenuhi kebutuhan seluruh level management yakni Top Management, Middle Management, dan Lower Management. Untuk lebih detail berikut faktor dan pertanyaan penelitian yang di gunakan dalam penelitian ini di sajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 3 2 Pertanyaan Penelitian

No	Variabel / faktor	Indikator	Pertanyaan penelitian
1.	Persepsi Level Management	Pertanyaan mengenai pemahaman Level Management Organisasi BPR terhadap indikator terukur	
2.	Investasi IT	Biaya IT	Pertanyaan mengenai pengaruh persepsi level management terhadap peningkatan/penurunan biaya IT organisasi di masa mendatang

		Manfaat IT	Pertanyaan mengenai persepsi level management terhadap manfaat IT yang akan di rasakan di masa mendatang
		Resiko IT	Pertanyaan mengenai persepsi level management terhadap kemungkinan resiko IT yang ditanggung di masa depan
3.	Kinerja Organisasi	Kualitas kerja	Pertanyaan mengenai persepsi level management terhadap kualitas kerja aplikasi di masa mendatang
		Kemampuan kerja	Pertanyaan mengenai persepsi level management terhadap kemampuan kerja aplikasi di masa mendatang
		Kepuasan kerja	Pertanyaan mengenai persepsi level management yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam menggunakan aplikasi di masa mendatang
		Komitmen kerja	Pertanyaan mengenai persepsi mereka atas pengaruh aplikasi yang mempengaruhi komitmen kerja

3.2.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2004).

Populasi merupakan kumpulan individu atau objek penelitian yang memiliki kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Penelitian ini menggunakan seluruh Level Management di BPR Mustika Utama baik Top Management selaku management puncak, Middle Management sebagai pihak pengatur dan pengontrol hingga Lower Management selaku pihak operasional. Pemilihan sampel dilakukan secara langsung sesuai dengan jumlah yang tersedia dilapangan.dengan spesifikasi karakteristik dibahas pada bab selanjutnya.

3.2.2.1 Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini data yang digunakan adalah :

1. Data primer adalah data yang diolah sendiri oleh suatu organisasi atau perorangan langsung dari obyeknya (Santoso dan Tjiptono, 2001). Data

primer dari penelitian ini diperoleh dari kuesioner yang diisi oleh responden, meliputi: identitas dan tanggapan responden.

2. Data Sekunder Adalah data yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui pihak lain, atau laporan historis yang telah di susun dalam arsip yang dipublikasikan atau tidak dalam bentuk yang sudah jadi, sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain (Santoso dan Tjiptono, 2001). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berupa studi kepustakaan, jurnal, literatur-literatur yang berkaitan dengan permasalahan, majalah-majalah perekonomian, dan informasi dokumentasi lain yang dapat diambil melalui sistem *on-line (internet)*.

3.2.2.2 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif yang diperoleh dari :

1. Kuesioner (Angket)

Dalam melakukan penelitian, data yang dikumpulkan akan digunakan untuk memecahkan masalah yang ada sehingga data-data tersebut harus benar-benar dapat dipercaya dan akurat. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui metode kuesioner yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi kuesioner atau seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden (Sugiyono, 2001). Dalam kuesioner ini nantinya terdapat rancangan pertanyaan yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian dan tiap pertanyaan merupakan jawaban-jawaban yang mempunyai makna dalam menguji hipotesa. Dibandingkan dengan *interview guide*, daftar pertanyaan atau kuesioner lebih fokus, terperinci dan lengkap. Peneliti menggunakan skala gutmann yang dikembangkan (Anshori & Iswati, 2009) untuk mengetahui pengaruh persepsi pengguna atas investasi IT yang ditanamkan perusahaan dengan menentukan skor pada setiap pertanyaan. Skala gutmann (Anshori & Iswati, 2009) merupakan skala yang dipakai untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang/sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2001).

Skala ini banyak digunakan karena mudah dibuat, bebas memasukkan pernyataan yang relevan, realibilitas yang tinggi dan aplikatif pada berbagai aplikasi. Penelitian ini menggunakan sejumlah *statement* dengan skala 0 sampai dengan 1 yang menunjukkan layak atau tidak layak terhadap *statement* tersebut. Spesifikasi skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3 Skala Guttman

Kualifikasi Skala	Keterangan
0,0 – 0,1	Sangat tidak layak
0,2 – 0,3	Tidak layak
0,4 – 0,5	Kurang layak
0,6 – 0,7	Cukup Layak
0,8 – 0,9	Layak
1,0	Sangat layak

Skala ini mudah dipakai untuk penelitian yang terfokus pada responden dan obyek. Jadi peneliti dapat mempelajari bagaimana respon yang berbeda dari tiap-tiap informan.

2. Studi Literatur

Kegiatan mengumpulkan bahan-bahan yang berkaitan dengan penelitian yang berasal dari jurnal-jurnal ilmiah, literatur-literatur serta publikasi-publikasi lain yang layak dijadikan sumber.

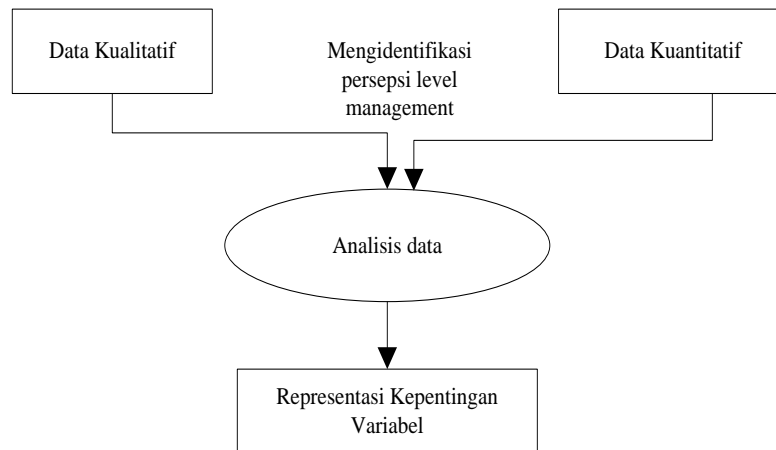
3. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu bagian terpenting dari setiap survey. Tanpa wawancara, peneliti akan kehilangan informasi yang hanya dapat diperoleh dengan jalan bertanya langsung kepada responden. Data semacam itu merupakan tulang punggung suatu penelitian *survey*.

3.2.2.3 Teknik analisis data

Penelitian ini menerapkan tehnik Campuran (Mix Method) yang berfokus pada pengumpulan, penganalisisan, dan pencampuran data kuantitatif dan

kualitatif. Desain analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 3 2 Teknik Analisis data

Dengan anggapan bahwa metode kualitatif dan kuantitatif dalam satu penelitian sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih mengenai suatu fenomena yang ada. Penelitian ini jauh lebih baik dari metode lain yang menggunakan salah satu metode saja. Pembagian tipe penelitian *mix methode* dibagi menjadi empat : tipe *embedded*, *explanatory*, *exploratory*, dan *triangulation* (Creswell, 2007 : 62 - 79). Dalam penerapannya *mix method* terdapat dua model utama yakni model *sequential* (berurutan) dan model *concurrent* (campuran). Model *sequential* sendiri terbagi atas dua yakni *sequential explanatory* dan *sequential exploratory*. Model *conccurent* terbagi atas dua yakni *concurrent triangulation* (campuran kualitatif dan kuantitatif berimbang) dan *concurrent embedded* (campuran penguatan dalam hal ini metode kedua mendukung metode pertama). Adapun Metode yang dipilih di dasarkan pertimbangan Creswell (2014) dalam rancangan prosedur-prosedur *mixed methods research*, yaitu sebagai berikut :

1. Waktu (Timing)

Penelitian ini dilaksanakan selama kurang lebih 4 bulan, berdasarkan jabaran model kualitatif dalam penelitian ini peneliti menggunakan desain tipe *exploratory* yang termasuk dalam model

sequential (urutan). Dalam desain penelitian tipe ini peneliti terlebih dahulu melaksanakan penelitian kualitatif kemudian dilanjutkan dengan penelitian kuantitatif. Untuk data kualitatif sendiri peneliti. Penggunaan data hasil wawancara dengan informan yang tujuannya adalah untuk mengeksplorasi persepsi pengguna dalam hal ini level Management BPR Mustika Utama di lokasi penelitian. Setelah itu untuk memperluas pemahaman dilanjutkan tahap kedua yaitu data kuantitatif, di mana data dikumpulkan dari sejumlah besar partisipan (biasanya sampel dari populasi) dalam hal ini peneliti sampel berjumlah 11 dari total populasi 14. Berdasarkan karakteristik diatas peneliti melakukan wawancara dan kuisioner. Lokasi penelitian ini dilakukan di kota Kolaka Sulawesi Tenggara, dengan mendasar pada beberapa pertimbangan berikut ini:

1. Lokasi informan yang menjadi bahan penelitian berada pada kota Kolaka
2. BPR Mustika Utama merupakan BPR terbesar kedua setelah BPD SULTRA di Sulawesi Tenggara (www.kendaripos.co.id)
2. Pembobotan (Weighting)

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan deskripsi yang secara jelas mengenai korelasi antara Dimensi Investasi IT dengan Indikator (Biaya IT, Manfaat IT dan Resiko IT) yang mempengaruhi variabel kinerja organisasi dengan indikator (Kualitas Kerja, Kemampuan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Kerja) Masing-masing level management. Output Peta Portofolio Investasi IT menjadi acuan bagi perusahaan dalam mengembangkan IT yang ideal untuk bersaing 5 tahun mendatang. Mengacu pada penelitian Tallon (2005) Dyah Setyorini (2010)

3. Pencampuran (Mixing)

Proses Pencampuran atau kombinasi dilakukan secara terpisah namun tetap sejalan (*Connecting*) antara satu dengan yang lainnya selama tahap-tahap penelitian berlangsung. Dimana Dalam penelitian ini

peneliti menggunakan acuan data data laporan keuangan dan Laporan Kinerja Management 3 tahun terakhir sebagai data mentah dan data pelengkap sebagai penghubung masing-masing unsur. Dimana transparansi data dibawah pengawasan Top Management langsung. Proses integrasi data Kualitatif dan kuantitatif dalam penelitian ini menerapkan penggunaan skala gutmann untuk memudahkan proses penghitungan data statistik dengan mempertimbangkan bobot masing-masing unsur yang mempengaruhi persepsi masing-masing.

Analisis data kualitatif ditujukan untuk menjawab faktor utama dalam analisis SWOT, *IT Balanced Scorecard*, *Critical Success Factor* dan *Value Chain* maupun menjawab pertanyaan khusus seperti potensi aplikasi yang dapat dikembangkan perusahaan dimasa mendatang.

3.2.3 Metode Analisis Data Kuantitatif

3.2.3.1 Uji Statistik Deskriptif

Penggunaan Statistik deskriptif untuk menggambarkan profil data sampel yang meliputi antara lain maksimum, minimum, mean (rata-rata) dan data standar deviasi. Statistik deskriptif mendeskripsikan data menjadi sebuah informasi yang lebih jelas dan mudah dipahami. Statistik deskriptif digunakan untuk mengembangkan profil perusahaan yang menjadi sampel statistik deskriptif berhubungan dengan pengumpulan dan peningkatan data, serta penyajian hasil peningkatan tersebut.

3.3 Menganalisis Pemahaman Situasi Saat ini

Analisis ini dilakukan untuk melihat representasi kebutuhan bisnis saat ini yang memungkinkan ditemukannya perbedaan persepsi.

Gambaran analisis ini dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Tabel 3 4 Analisis SWOT

Eksternal bisnis	Peluang Objektif berdasarkan persepsi Top, Middle, Lower Management 1. Obj 1 2. Obj 2 3. Obj 3	Ancaman Objektif berdasarkan persepsi Top, Middle, Lower Management 1. Obj 1 2. Obj 2 3. Obj 3
Internal bisnis		
Kekuatan Objektif berdasarkan persepsi Top, Middle, Lower Management 1. Obj 1 2. Obj 2 3. Obj 3	Strategi dengan kekuatan memanfaatkan peluang: 1. Strategi 1 2. Strategi 2	Strategi memakai kekuatan untuk mengatasi ancaman 1. Strategi 1 2. Strategi 2
Kelemahan Objektif berdasarkan persepsi Top, Middle, Lower Management 1. Obj 1 2. Obj 2 3. Obj 3	Strategi menanggulangi kelemahan dengan memanfaatkan peluang: 1. Strategi 1 2. Strategi 2	Strategi memperkecil kelemahan dan mengatasi ancaman 1. Strategi 1 2. Strategi 2

3.4 Menganalisis Pemahaman Kebutuhan Masa Mendatang

Analisis kebutuhan informasi masa mendatang melalui ukuran keberhasilan dari setiap objektif yang ada. Dimana objektif diambil berdasarkan persepsi level manajemen sesuai dengan proses bisnis organisasi.

Tabel 3 5 Analisis Critical Success Factor

Objektif menurut Level Manajemen	Ukuran	CSF	Kebutuhan informasi
Objektif Top Management	Ukuran 1	Csf 1	K1
Obj 1			K2
Obj 2			K3
Objektif Middle Management	Ukuran 2	Csf 2	K3
Obj 1			K4
Obj 2			K5
Objektif Lower Management	Ukuran 3	Csf 3	K6
Obj 1			K7
Obj 2			K8

Selanjutnya Analisis BSC menggunakan 4 perspektif utama kedalam objektif persepsi level manajemen. Dimana kebutuhan informasi dapat disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 3 6 Analisis IT Balanced Scorecard

Perspektif	Objektif	Ukuran	Kebutuhan Informasi
Corporate Contribution	Objektif <i>Top Management</i>		
	Obj 1	Ukuran 1	K11
	Obj 2	Ukuran 2	K12
	Obj 3	Ukuran 3	K13
	Objektif <i>Middle Management</i>		
	Obj 1	Ukuran 1	K11
	Obj 2	Ukuran 2	K12
	Obj 3	Ukuran 3	K13
	Objektif <i>Lower Management</i>		
	Obj 1	Ukuran 1	K11
	Obj 2	Ukuran 2	K12
	Obj 3	Ukuran 3	K13
Costumer Orientation	Objektif <i>Top Management</i>		
	Obj 1	Ukuran 1	K14
	Obj 2	Ukuran 2	K15
	Objektif <i>Middle Management</i>		
	Obj 1	Ukuran 1	K14

	Obj 2	Ukuran 2	K15
	Objektif <i>Lower Management</i>		
	Obj 1	Ukuran 1	K14
	Obj 2	Ukuran 2	K15
<i>Operational Excellence</i>	Objektif <i>Top Management</i>		
	Obj 1	Ukuran 1	K16
	Obj 2	Ukuran 2	K17
	Objektif <i>Middle Management</i>		
	Obj 1	Ukuran 1	K16
	Obj 2	Ukuran 2	K17
	Objektif <i>Lower Management</i>		
	Obj 1	Ukuran 1	K16
<i>Future orientation</i>	Obj 2	Ukuran 2	K17
	Objektif <i>Top Management</i>		
	Obj 1	Ukuran 1	K18
	Obj 2	Ukuran 2	K19
	Obj 3	Ukuran 3	K20
	Objektif <i>Middle Management</i>		
	Obj 1	Ukuran 1	K18
	Obj 2	Ukuran 2	K19
	Obj 3	Ukuran 3	K20
	Objektif <i>Lower Management</i>		
	Obj 1	Ukuran 1	K18
	Obj 2	Ukuran 2	K19
	Obj 3	Ukuran 3	K20

3.5 Mengklasifikasikan Potensial Aplikasi

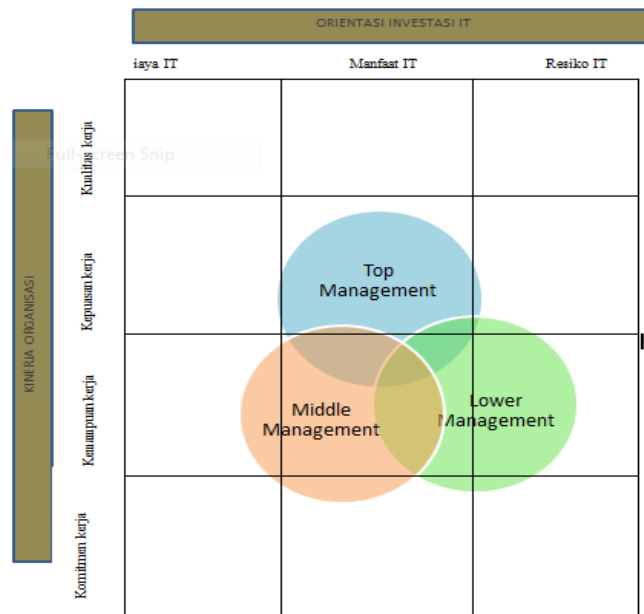
Dalam tahap ini proses penentuan aplikasi dilakukan untuk mengevaluasi posisi organisasi dengan kondisi teknologi masing masing dengan mempertimbangkan klasifikasi objektif yang disajikan pada gambar berikut ini:

Tabel 3 7 Mc Farland Grid

Strategic	High potential
Persepsi Top Management?	Persepsi Top Management?
Persepsi Middle Management?	Persepsi Middle Management?
Persepsi Lower Management?	Persepsi Lower Management?
Key operational	Support
Persepsi Top Management?	Persepsi Top Management?
Persepsi Middle Management?	Persepsi Middle Management?
Persepsi Lower Management?	Persepsi Lower Management?

3.6 Memetakan Portofolio Aplikasi

Dalam tahap ini klasifikasi objektif yang telah disesuaikan dengan persepsi level manajemen kemudian di petakan dalam aplikasi sistem. Yang dapat disajikan seperti gambar berikut ini:



Gambar 3 3 Peta Portofolio Investasi IT

3.7 Mengevaluasi Kriteria Kunci dari Aplikasi Potensial

Dalam tahap ini dilakukan peninjauan ulang mengenai konsistensi aplikasi didalam sistem dengan aktual persepsi penggunaan aplikasi investasi IT. Proses dalam tahap ini dilakukan melalui analisa Proses bisnis dan menguji kriteria kunci yang memang benar-benar mencerminkan kondisi strategi perusahaan sehingga dapat ditarik benang merah yang dapat membantu dalam penetapan kebijakan strategik investasi IT yang objektif dimasa mendatang.

3.8 Mengambil Keputusan Penggunaan Aplikasi

Tahap ini dilakukan dengan memonitor aplikasi investasi IT apakah benar-benar konsisten dengan kebutuhan aktual pengguna atau tidak. Tahap ini membangun komponen evaluasi kedalam poin – poin baru yang menjadi dasar

bagi penggunaan aplikasi portofolio paten perusahaan untuk periode tertentu menggunakan pertimbangan metrik finansial.

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan dibahas mengenai hasil analisis dan pembahasan terkait dengan hasil analisis yang telah dilakukan.

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan mengukur sejauh mana kontribusi persepsi level management dalam menanggapi investasi IT yang ditanamkan organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi perbankan. Objek penelitian dilakukan di PT. Bank Mustika Kolaka di Kabupaten Kolaka Sulawesi Tenggara yang merupakan salah satu bank perkreditan rakyat terbesar kedua di Sulawesi Tenggara.

PT. Bank Perkreditan Rakyat Mustika Kolaka yang pertama di Kabupaten Kolaka yang telah mendapat izin operasional dari Bank Indonesia berdasarkan Surat Keputusan Deputy Gubernur Senior Bank Indonesia Nomor: 5147 IKEP.DGS/2003 dan diresmikan pada tanggal 23 Desember 2003. Dengan Visi "Menjadi BPR yang sehat dan terpercaya" dan dengan Misi sebagai berikut: (a) Menambah sarana pelayanan perbankan bagi masyarakat; (b) Sebagai lembaga intermediasi kegiatan usaha bisnis; (c) Membantu mengembangkan bisnis pengusaha kecil, (d) Membantu program pemerintah daerah untuk membangun dan mengembangkan perekonomian daerah, (e) Memberikan pendidikan kepada masyarakat untuk mengelola penghasilan / keuangan, menuju kehidupan yang efektif dan efisien, (f) Melaksanakan manajemen perbankan yang sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan memiliki tata kelola yang baik. PT Bank Perkreditan Rakyat Mustika Utama berlokasi di Jl. Khairil Anwar no. 18 kabupaten Kolaka, perusahaan ini bergerak di bidang jasa perbankan dimana dalam aktivitasnya sangat tergantung pada TI berbasis komputerisasi.

4.1.1 Penyaringan Informan

Sebelum melakukan wawancara dan pengumpulan data yang mendalam mengenai penelitian ini, terlebih dahulu peneliti melakukan pengamatan dan

pengumpulan informasi mengenai fenomena perbedaan persepsi kepada seluruh pengguna (orang-orang yang layak dijadikan informan) dalam hal ini seluruh level management BPR dari Top Management, Middle hingga lower Management.

4.1.2 Hasil Temuan

Penelitian dilakukan dengan melakukan wawancara serta menyebar kuisioner yang ditujukan langsung pada PT. BPR Mustika Kolaka sebagai sampel penelitian. Informan menjelaskan kondisi perusahaan atau organisasi melalui wawancara dan kuisioner yang singkat dan terpadu oleh peneliti. Pengisian dilakukan oleh pihak Top Management atau Management puncak, Middle management dalam hal ini seluruh manager yang terdiri dari Kabag keuangan, Kabag Pemasaran, Kabag umum dan IC, dan Kabag front office, sedangkan pihak lower management antara lain kasi kredit, kasi marketing, adm kredit, akunting, teller, dan AO kredit. Kuisioner disebar sebanyak 15 kuisioner namun terdapat 4 kuisioner yang tidak kembali, setelah memilah data instrument penelitian yang layak digunakan diperoleh sebanyak 11 informan atau 73% dari total populasi karyawan. Untuk memudahkan proses analisis pada penelitian penulis menggunakan kode untuk masing-masing informan dengan spesifikasi sebagai berikut:

Tabel 4 1 Spesifikasi Kode Informan

No	Kode	Keterangan
1	TP	Top Management (Direktur)
2	M1	Kabag Front Office
3	M2	Kabag keuangan
4	M3	Kabag Kabag pemasaran
5	M4	Kabag Umum dan IC
6	L1	Kasi Kredit
7	L2	Kasi Marketing
8	L3	Adm Kredit
9	L4	Akunting
10	L5	Teller
11	L6	AO Kredit

Proses menganalisis data dari hasil wawancara yang terkumpul menggunakan Microsoft excel dan SPSS 16. Karakteristik informan dalam

penelitian ini dapat diketahui melalui wawancara dan pengisian kuisioner yang diajukan peneliti, melalui data yang diberikan informan maka peneliti mengetahui kondisi terbaru dan latar belakang dari informan. Karakteristik informan diajukan terdiri dari jenis kelamin, pengalaman bekerja, dan pendidikan terakhir. Adapun spesifikasi karakteristik penelitian disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.2 Deskripsi Informan

No	Karakteristik	Jumlah	Presentasi
1.	Jenis Kelamin		
	Laki laki	12	95%
	Perempuan	3	5%
2.	Lama Bekerja		
	< 1 tahun		
	1 – 5 tahun	2	5%
	6 – 10 tahun	5	20%
	10 – 15 tahun	8	75%
3.	Pendidikan terakhir		
	SMA/SMK	1	2,5%
	Diploma	3	10%
	Sarjana	7	85%
	Pasca Sarjana	1	2,5%

4.2 Analisis data

4.2.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk mendapatkan gambaran terkait pentingnya persepsi informan atas seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian dalam hal ini investasi IT dan Kinerja organisasi. Menghitung rata-rata (*mean*) dari jawaban informan yang terkumpul dari setiap item per indikator pada keseluruhan variabel penelitian merupakan cara menganalisis data. Interpretasi variabel-variabel penelitian didapat dari nilai analisis terhadap *mean* tersebut. Nilai *mean* dari suatu variabel yang mendekati angka 0 dianggap bahwa semakin tidak layak sebaliknya apabila suatu variabel mendekati angka 1 dianggap bahwa semakin mendukung pernyataan yang diajukan. Dimana penggunaan skala guttman (Anshori & Iswati, 2009) dalam penentuan Bobot antara 0 (tidak layak) sampai 1 (layak). Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4 3 Skala Gutmann

Kualifikasi Skala	Keterangan
0,0 – 0,1	Sangat tidak layak
0,2 – 0,3	Tidak layak
0,4 – 0,5	Kurang layak
0,6 – 0,7	Cukup Layak
0,8 – 0,9	Layak
1,0	Sangat layak

4.1.3.1 Deskripsi dimensi investasi IT

Dimensi kinerja terdiri dari Variabel biaya IT (X_1) Manfaat IT ($X_{1.2}$) dan Resiko IT ($X_{1.3}$). dimana dalam penelitian ini terdiri dari indikator ($X_{1.1}$) Biaya IT dengan *mean* 0,72 dan indikator ($X_{1.2}$) Manfaat IT dengan *mean* 0,79 yang berarti bahwa responden menyepakati bahwa indikator biaya IT memiliki pengaruh cukup moderat dalam investasi IT, Resiko IT ($X_{1.3}$) dengan *mean* 0,85 yang berarti resiko IT memiliki pengaruh besar dalam investasi IT.

1 Biaya IT (X_1)

Indikator biaya IT menggambarkan kondisi perusahaan yang memfokuskan pembiayaan IT pada komponen yang umum seperti pengadaan komputerisasi dan peralatan IT pendukung lain yang sangat berguna dalam mempercepat proses kerja dan mendukung mobilitas kerja karyawan. Berdasarkan data tabel 4. biaya IT cukup berpengaruh moderat dan menunjukkan bahwa indikator ini cukup layak diperhitungkan karena merefleksikan umpan positif dari responden selaku pengguna teknologi. Biaya IT BPR Mustika Utama cukup layak karena biaya IT berkisar 0,7 atau sekitar 70% pengembangan IT yang dilakukan cukup maksimal dalam mendukung pencapaian target bisnis perusahaan saat ini.

Tabel 4 4 Deskripsi Indikator Biaya IT

Indikator Biaya IT (X_1)		%	Mean total
X11	Biaya IT terhadap kekuatan	0,91	0,711
X12	Biaya IT terhadap kelemahan	0,91	
X13	Biaya IT terhadap kesempatan	0,73	
X14	Biaya IT terhadap ancaman	0,73	
X15	Aktivitas strategik tentang kontribusi terhadap bisnis	0,82	
X16	Aktivitas strategik tentang kontribusi terhadap pelanggan	0,82	
X17	Aktivitas strategik tentang dukungan operasional	0,82	

X18	Aktivitas strategik tentang orientasi dimasa mendatang	0,82	
X19	Faktor kritis yang mempengaruhi biaya IT	0,55	
X20	Peran pengguna yang berpengaruh terhadap biaya IT	0,73	

Terdapat 0,5% responden sepakat jika penambahan server dapat menjadi salah satu solusi bagi peningkatan stabilitas sistem perkantoran yang sering kali down tiba-tiba. Dan secara keseluruhan item ini mampu mempresepsikan dengan baik tanggapan responden dengan nilai *mean* diatas 0,50 yang merupakan titik kritis dari pengeluaran biaya IT. Sehingga dapat dikatakan bahwa biaya IT dapat mempengaruhi persepsi Level Management BPR Mustika utama Kolaka.

2 Manfaat IT (X₂)

Ukuran manfaat IT sangat penting dalam memahami ketercapaian IT dalam mendukung penggunaanya yang tidak hanya melibatkan aspek manfaat nyata tapi juga manfaat tidak nyata yang sangat berguna bagi pengembangan SDM. Manfaat IT cukup moderat dengan *mean* 0,79 yang berarti bahwa manfaat IT cukup mendapat perhatian dari perusahaan khususnya dalam optimalisasi penggunaan layanan IT.

Tabel 4 5 Deskripsi Indikator Manfaat IT

Indikator Manfaat IT (X ₂)		%	Mean
X 21	Manfaat IT terhadap kekuatan	0,82	0,811
X22	Manfaat IT terhadap kelemahan	0,91	
X23	Manfaat IT terhadap kesempatan	0,82	
X24	Manfaat IT terhadap ancaman	0,82	
X25	Aktivitas strategik tentang kontribusi terhadap bisnis	0,82	
X26	Aktivitas strategik tentang kontribusi terhadap pelanggan	0,64	
X27	Aktivitas strategik tentang dukungan operasional	0,82	
X28	Aktivitas strategik tentang orientasi dimasa mendatang	0,82	
X29	Faktor kritis yang mempengaruhi Manfaat IT	0,91	
X30	Peran pengguna yang berpengaruh terhadap Manfaat IT	0,73	

Dari data diatas terdapat 0,8% responden yang sepakat bahwa aplikasi FISA merupakan salah satu aplikasi yang paling membantu pengguna dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Dengan tampilan fitur yang mudah dan praktis memudahkan pengguna dalam menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien. Dengan pencapaian nilai *mean* 0,811 yang cukup besar memberikan deskripsi

bahwa perusahaan sangat memperhitungkan manfaat dari aplikasi FISA seiring dengan peningkatan layanan yang diberikan pada nasabah

3 Resiko IT (X_3)

Resiko IT berkisar pada dampak yang dihasilkan dari pemilihan investasi IT yang ditanamkan perusahaan, dimana semakin sedikit resiko yang ditanggung maka tingkat stabilitas perusahaan juga ikut baik, Resiko IT memperoleh *mean* sebesar 0,86, yang artinya bahwa resiko IT berpengaruh sangat besar dalam investasi IT. Resiko IT yang mendapat perhatian lebih yakni mengenai stabilitas keamanan data nasabah dan karyawan. Selain itu dukungan finansial juga menjadi faktor penting lainnya yang sangat disorot mengingat arus kas menjadi faktor penting bagi pengembangan IT diperusahaan.

Tabel 4 6 Deskripsi Indikator Resiko IT

Indikator Resiko IT (X_3)		%	mean
X1.31	Resiko IT terhadap kekuatan	0,82	0,87
X1.32	Resiko IT terhadap kelemahan	0,82	
X1.33	Resiko IT terhadap kesempatan	0,91	
X1.34	Resiko IT terhadap ancaman	0,82	
X1.35	Aktivitas strategik tentang kontribusi terhadap bisnis	0,91	
X1.36	Aktivitas strategik tentang kontribusi terhadap pelanggan	0,82	
X1.37	Aktivitas strategik tentang dukungan operasional	0,91	
X1.38	Aktivitas strategik tentang orientasi dimasa mendatang	1,00	
X1.39	Faktor kritis yang mempengaruhi Resiko IT	0,82	
X1.3.40	Peran pengguna yang berpengaruh terhadap Resiko IT	0,91	

Dari data diatas dapat dilihat bahwa terdapat *mean* 0,8% responden yang menyepakati bahwa infrastruktur IT merupakan aspek vital bagi pengembangan sistem informasi, penggunaan layanan yang tepat guna serta dukungan dari berbagai pihak akan memaksimalkan percepatan kematangan IT yang diharapkan perusahaan. Ringkasan dari tabel diatas dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4 7 Ringkasan Deskripsi Investasi IT

No	Indikator		Mean
1	X_1	Biaya IT	0,711
2	X_2	Manfaat IT	0,81
3	X_3	Resiko IT	0,87

Dari tabel diatas diperoleh bahwa indikator ($X_{1.1}$) Biaya IT memiliki *mean* terendah pada metrik yakni dengan *mean* sebesar 0,711.

4.1.3.2 Deskripsi Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi (Y) dalam penelitian ini terdiri atas empat indikator pendukungnya antara lain Kualitas Kerja (Y_1), Kemampuan kerja (Y_2), Kepuasan Kerja (Y_3) dan Komitmen kerja (Y_4). Dengan skor mean diatas 0,80 ini berarti bahwa responden menyadari bahwa variabel kinerja organisasi merupakan faktor kunci yang sangat berpengaruh dalam mencapai kesuksesan bisnis organisasi.

1. Kualitas kerja (Y_1)

Kualitas kerja sebagai komponen penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, dimana kesesuaian atau ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan harus sesuai dengan perencanaan kerja yang dibuat. Kualitas kerja juga mengacu pada kelayakan kemampuan sumberdaya manusia dan kinerja teknologi yang digunakan sehingga memberi nilai lebih pada perusahaan baik berupa profit maupun kemudahan dalam menjalankan pekerjaan jangka panjang. Sehingga dapat dianggap bahwa kualitas kerja merupakan salah satu unsur dalam mengevaluasi kinerja karyawan yang umumnya berupa efektifitas dan efisiensi kerja karyawan atas suatu pekerjaan tertentu.

Tabel 4 8 Deskripsi Indikator Kualitas Kerja

Indikator Kualitas kerja (Y_1)		%	Mean
Y1.11	Kualitas kerja terhadap kekuatan	0,82	0,92
Y1.12	Kualitas kerja terhadap kelemahan	0,91	
Y1.13	Kualitas kerja terhadap kesempatan	0,64	
Y1.14	Kualitas kerja terhadap ancaman	0,91	
Y1.15	Aktivitas strategik tentang kontribusi terhadap bisnis	0,64	
Y1.16	Aktivitas strategik tentang kontribusi terhadap pelanggan	0,82	
Y1.17	Aktivitas strategik tentang dukungan operasional	0,82	
Y1.18	Aktivitas strategik tentang orientasi dimasa mendatang	0,91	
Y1.19	Faktor kritis yang mempengaruhi Kualitas kerja	0,91	
Y1.20	Peran pengguna yang berpengaruh terhadap Kualitas kerja	1,00	

Dengan *mean* sebesar 0,92 dapat disimpulkan bahwa level management sangat menyadari mengenai pentingnya peningkatan kualitas kerja dalam menentukan masa depan bisnis perusahaan, hal ini menyadarkan bahwa bisnis

yang kuat tidak hanya berbekal modal yang besar tapi juga sangat tergantung dari kebijakan strategis yang mengarah pada peningkatan kualitas perusahaan.

2. Kemampuan Kerja (Y_2)

Perusahaan yang sukses dalam bisnis pada umumnya menekankan kekuatan pada kemampuan kerja karyawannya, dengan kemampuan kerja tersebut suatu organisasi dapat melihat sampai sejauh mana faktor manusia dapat menunjang tujuan suatu organisasi. Penilaian terhadap kemampuan dapat memotivasi karyawan agar terdorong untuk bekerja lebih baik. Oleh karena ukuran penilaian prestasi yang tepat dan konsisten dapat meningkatkan kemampuan daya saing perusahaan dimasa mendatang.

Tabel 4 9 Deskripsi indikator Kemampuan Kerja

Indikator Kemampuan kerja (Y_2)		%	Mean total
Y2.11	Kemampuan kerja terhadap kekuatan	0,91	0,91
Y2.12	Kemampuan kerja terhadap kelemahan	0,91	
Y2.13	Kemampuan kerja terhadap kesempatan	0,91	
Y2.14	Kemampuan kerja terhadap ancaman	1,00	
Y2.15	Aktivitas strategik tentang kontribusi terhadap bisnis	0,82	
Y2.16	Aktivitas strategik tentang kontribusi terhadap pelanggan	1,00	
Y2.17	Aktivitas strategik tentang dukungan operasional	0,73	
Y2.18	Aktivitas strategik tentang orientasi dimasa mendatang	1,00	
Y2.19	Faktor kritis yang mempengaruhi Kemampuan kerja	0,73	
Y2.20	Peran pengguna yang berpengaruh terhadap Kemampuan kerja	1,00	

Dari tabel diatas dengan *mean* 0,91 mendeskripsikan bahwa level management menganggap kemampuan kerja sebagai salah satu faktor penting bagi suksesnya suatu kinerja organisasi. Dengan skor % *mean* tertinggi sebesar 1,00 pada tabel diatas mengindikasikan bahwa perusahaan sangat memperhatikan berbagai faktor yang dapat memicu ancaman bisnis melalui penanganan kebijakan yang berfokus pada peningkatan kemampuan kerja karyawan.

3. Kepuasan Kerja (Y_3)

Kepuasan kerja karyawan merupakan komponen yang penting dalam penelitian ini, kepuasan kerja berhubungan dengan bagaimana level management merefleksikan umpan positif dari berbagai investasi yang diadakan oleh BPR,

standar kepuasan yang paling terlihat adalah kondisi kerja, tanggung jawab serta umpan balik yang dihasilkan dari pekerjaan yang dikerjakan.

Tabel 4 10 Deskripsi Indikator Kepuasan Kerja

Indikator Kepuasan kerja (Y_3)		%	mean
Y2.11	Kepuasan kerja terhadap kekuatan	0,91	0,91
Y2.12	Kepuasan kerja terhadap kelemahan	0,82	
Y2.13	Kepuasan kerja terhadap kesempatan	0,91	
Y2.14	Kepuasan kerja terhadap ancaman	0,91	
Y2.15	Aktivitas strategik tentang kontribusi terhadap bisnis	0,91	
Y2.16	Aktivitas strategik tentang kontribusi terhadap pelanggan	0,82	
Y2.17	Aktivitas strategik tentang dukungan operasional	0,91	
Y2.18	Aktivitas strategik tentang orientasi dimasa mendatang	0,91	
Y2.19	Faktor kritis yang mempengaruhi Kepuasan kerja	1,00	
Y2.20	Peran pengguna yang berpengaruh terhadap Kepuasan kerja	0,91	

Dari tabel diatas *mean* yang dihasilkan adalah 0,91 yang menunjukan bahwa karyawan sangat puas dengan kebijakan perusahaan karena selalu mendukung dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. adapun persentase (%) *mean* terkecil dalam indikator ini adalah sebesar 0,82 yang artinya perusahaan perlu memberi perhatian pada kelemahan dan kebijakan yang kontribusi pada pelanggan karena dapat berpengaruh terhadap kinerja kepuasan kerja karyawan dimasa mendatang.

4. Komitmen Kerja (Y_4)

Komitmen kerja berkaitan dengan bagaimana perusahaan membina hubungan yang harmonis dan menguntungkan dengan karyawannya. Komitmen dalam hal ini dilakukan agar perusahaan senantiasa dapat mempertahankan karyawan dengan kemampuan yang baik dilain sisi karyawan tersebut akan semakin loyal dalam menunjukan kemampuan terbaiknya yakni mendukung pencapaian target bisnis.

Tabel 4 11 Deskripsi Komitmen Kerja

Indikator Komitmen Kerja (Y_4)		%	mean
Y2.11	Komitmen kerja terhadap kekuatan	0,91	0,87
Y2.12	Komitmen kerja terhadap kelemahan	0,91	
Y2.13	Komitmen kerja terhadap kesempatan	0,91	
Y2.14	Komitmen kerja terhadap ancaman	0,91	
Y2.15	Aktivitas strategik tentang kontribusi terhadap bisnis	0,91	

Y2.16	Aktivitas strategik tentang kontribusi terhadap pelanggan	0,91
Y2.17	Aktivitas strategik tentang dukungan operasional	0,82
Y2.18	Aktivitas strategik tentang orientasi dimasa mendatang	0,82
Y2.19	Faktor kritis yang mempengaruhi Komitmen kerja	0,91
Y2.20	Peran pengguna yang berpengaruh terhadap Komitmen kerja	0,73

Dari tabel diatas *mean* yang dihasilkan untuk komitmen kerja adalah 0,87 yang menunjukkan bahwa upaya masing-masing level management dalam meningkatkan komitmen kerja cukup tinggi. Hal ini dapat semakin ditingkatkan kedepannya dengan meningkatkan komitmen kerja bidang operasional mengingat persentase (%) terendah adalah 0,73. Ringkasan mean Tabel indikator Kinerja Organisasi dapat disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4 12 Ringkasan Indikator Kinerja Organisasi

No	Indikator		Mean
1	Y1.1	Kualitas kerja	0,83
2	Y1.2	Kemampuan kerja	0,89
3	Y1.3	Kepuasan kerja	0,90
4	Y1.4	Komitmen kerja	0,87

Indikator Kinerja Organisasi memiliki skor tertinggi sebesar 0,90 artinya bahwa responden menganggap bahwa faktor kepuasan kerja menjadi komponen penting bagi kesuksesan kinerja organisasi. kemudian selanjutnya indikator (Y1.3) kemampuan kerja dengan *mean* 0,89 dan selanjutnya indikator (Y1.4) komitmen kerja dengan *mean* 0,87 juga menunjukkan kesadaran yang baik dalam mengupayakan perbaikan kinerja. Dan (Y1.1) Kualitas kerja dengan skor terendah dengan *mean* 0,83 yang menunjukkan bahwa responden cukup baik dalam mempertimbangkan kualitas kerja sebagai salah satu bentuk perbaikan kinerja organisasi.

4.3 Analisis Pemahaman situasi Saat ini

Dalam penelitian ini analisis strategi bisnis dan strategi SI/TI dilakukan untuk mengetahui kondisi aktual dari bisnis dan SI/TI yang telah diterapkan oleh BPR Mustika Utama. Adapun hasil temuan yang diperoleh adalah :

4.3.1 Analisis Internal Bisnis

Dalam analisis ini terdapat beberapa hal yang akan diamati antara lain sebagai berikut:

4.3.1.1 Strategi bisnis

1. Visi

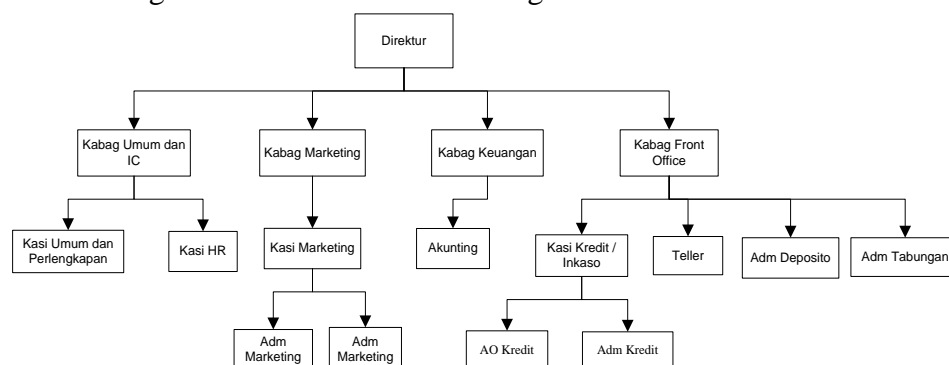
"Menjadi BPR yang sehat dan terpercaya"

2. Misi

- 1) Menambah sarana pelayanan perbankan bagi masyarakat.
- 2) Sebagai lembaga intermediasi kegiatan usaha bisnis.
- 3) Membantu mengembangkan bisnis pengusaha kecil.
- 4) Membantu program pemerintah daerah untuk membangun dan mengembangkan perekonomian daerah.
- 5) Memberikan pendidikan kepada masyarakat untuk mengelola penghasilan/keuangan, menuju kehidupan yang efektif dan efisien.
- 6) Melaksanakan manajemen perbankan yang sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan good corporate governance.

3. Lingkungan Organisasional

Struktur organisasi BPR antara lain sebagai berikut:



Gambar 4 1 Struktur Organisasi BPR

4.3.2 Analisis Eksternal Bisnis

Analisis eksternal bisnis membahas mengenai permasalahan-permasalahan trend berdasarkan keadaan politik, ekonomi, sosial dan teknologi, dan juga tekanan dari masing-masing golongan, baik pesaing, pelanggan, pemerintah masyarakat serta karyawan. Penggunaan analisis **PEST** untuk mengungkapkan permasalahan-permasalahan dalam proses bisnis BPR Mustika Utama Kolaka yang dapat dilihat dalam jabaran berikut ini:

Tabel 4 13 Analisis Eksternal Bisnis

Aspek	Top Management	Middle Management	Lower Management
Politik	Berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan NOMOR 5/POJK.03/ 2016 Tentang Rencana Bisnis Bank dimana bank perlu menetapkan sasaran strategis dan seperangkat nilai perusahaan (corporate values) secara matang dan realistis berdasarkan prinsip kehati-hatian dan penerapan manajemen risiko, dengan cakupan yang komprehensif. Dari kesepakatan RUPS 2015 lalu ditetapkan RUPS tahun 2016 penyetoran modal dari pemerintah kabupaten/ kota tidak dibatasi lagi secara merata, dengan ketentuan sebesar 90% dari setoran modal Pemprov yang secara tidak langsung membuka peluang yang besar bagi kabupaten kota yang ingin	Berdasarkan peraturan OJK NOMOR 8/SEOJK.03/2016 mengenai Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Dan Pemenuhan Modal Inti Minimum Bank Perkreditan Rakyat sebesar 12% dari modal yang ditetapkan Bank Indonesia hingga 2019 mendatang. Dimana hingga 2016 ini BPR telah memenuhi 8% dari total yang disyaratkan tersebut.	Penyerahan dana bergulir dari PT. BPD Sultra selaku pengayom kepada 3 (tiga) Bank Perkreditan Rakyat (BPR) selaku anggota APEX BPR yang masing-masing menerima dana bergulir sebesar Rp. 500juta termasuk Bank Mustika Utama Kolaka
Ekonomi	Dinamika perkembangan ekonomi dan keuangan global, yaitu pertumbuhan ekonomi dunia yang melambat, harga	Ketentuan Bank Indonesia mengenai batas maksimum pemberian kredit, pemberian jaminan, atau hal lain yang	Perlunya Pengawasan oleh otoritas jasa keuangan dalam mengawasi praktek tabungan berhadiah dari bank umum yang dapat

	<p>komoditas yang menurun, dan pasar keuangan yang masih bergejolak. Di 2016 ini, pertumbuhan ekonomi masih dapat ditopang oleh konsumsi yang masih cukup kuat, baik rumah tangga maupun pemerintah. Pertumbuhan ekonomi nasional meningkat pada kisaran 5,2% - 5,6%</p>	<p>serupa (Aset Tertimbang Menurut Resiko) adalah tidak melebihi 30% dari modal yang sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan Bank Indonesia</p> <p>Ketentuan Bank Indonesia terhadap Pemberian kredit, BPR wajib memenuhi batas maksimum pemberian kredit, pemberian jaminan, atau hal lain yang serupa, yang dapat dilakukan oleh BPR kepada pemegang saham (dan keluarga) maksimum tersebut tidak melebihi 10% dari modal yang sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh BI.</p>	<p>merugikan kepentingan BPR khususnya dalam menggali dana masyarakat kecil.</p>
Sosial	<p>Minimnya Kebijakan mengenai pangsa pasar dari bank indonesia cukup merugikan sektor BPR</p>	<p>Kredit Usaha Rakyat yang digelontorkan pemerintah dalam skala besar telah merugikan BPR selain tingkat suku Bunga kredit yang terus turun sementara suku bunga penjaminan masih cukup tinggi sehingga cukup menekan pertumbuhan bisnis BPR yang merupakan lembaga penghimpun dana dari masyarakat kecil dan menengah,</p>	<p>Dana kredit yang disalurkan BPR lebih besar dari pada dana yang dihimpun dari masyarakat, dikarenakan strategi dan pola manajemen dalam menarik minat masyarakat untuk menyimpan uang di BPR kurang mampu menarik minat masyarakat. Kebijakan promosi yang digemparkan bank umum lebih menarik dengan produk-produk bank yang lebih menarik seperti undian berhadiah</p>
Teknologi	<p>Berdasarkan visi BPR yaitu menjadi bank yang sehat dan terpercaya. BPR berupaya bersinergi dengan bank umum melalui kerjasama kemitraan (linkage program). Yang secara signifikan memberi manfaat bagi kedua belah pihak dalam menyalurkan dana UMKM yang lebih objektif</p>	<p>Dengan selalu mengupayakan perbaikan kinerja khususnya dibidang iptek dan inovasi dan pembenahan pada kebijakan agar lebih menjamin peningkatan bisnis BPR dimasa mendatang.</p>	<p>Peningkatan daya saing SDM melalui pengembangan kualitas dan produktifitas kerja berskala individu dan level Management cukup menjanjikan daya saing bisnis dengan bank umum yang telah menjamur dimasyarakat.</p>

4.3.3 Analisis Internal SI/TI

Analisis internal SI/TI dilakukan pada sistem informasi/teknologi yang diadopsi oleh BPR Mustika Utama yang mencakup tinjauan berikut:

a. Pemakaian aplikasi saat ini

Dalam penerapan teknologi saat ini, BPR Mustika Utama Kolaka telah menerapkan aplikasi berikut ini

Tabel 4 14 Pemakaian aplikasi saat ini

No	Aplikasi yang sudah digunakan	Pengguna Aplikasi	Fungsi aplikasi	Sistem Operasi
1	FISA (Financial Integrated System Application)	Akunting, Kabag Operasional, Teller, CSO/tabungan/deposito	Sistem aplikasi operasional BPR	Windows XP
2	Cristal report	Akunting	Membuat laporan keuangan	Windows XP

b. Penggolongan Portofolio Aplikasi saat ini

Tahap penggolongan aplikasi yang diterapkan saat ini menggunakan Matriks Mc Farland untuk mengetahui mengenai masukan apa saja yang diperlukan dalam mengembangkan proses bisnis serta dukungan SI/TI BPR dimasa mendatang. Berikut portofolio aplikasi saat ini menurut persepsi masing-masing level Management.

1. Portofolio Aplikasi menurut Persepsi Top Management

Tabel 4 15 Portofolio Aplikasi menurut persepsi Top Management

Strategic	High Potential
Laporan Pemasaran	
FISA Data base Karyawan dan partner UKM	Cristal Report Aplikasi Email Aplikasi Kantor
Key Operational	Support

2. Portofolio Aplikasi menurut Persepsi Middle Management

Tabel 4 16 Portofolio Aplikasi Middle Management

Strategic	High Potential
FISA Data Base Karyawan dan Partner UKM	Cristal Report Aplikasi Email Aplikasi Kantor
Key Operational	Support

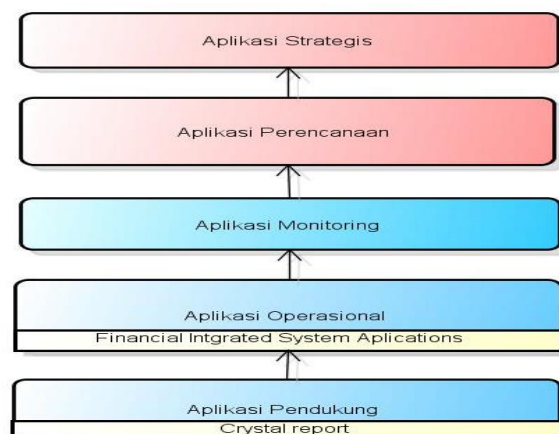
3. Portofolio Aplikasi menurut Persepsi Lower Management

Tabel 4 17 Portofolio Aplikasi Lower Management

Strategic	High Potential
FISA	Cristal Report Aplikasi Email Aplikasi Kantor
Key Operational	Support

c. Arsitektur aplikasi saat ini

Pengkategorian aplikasi berdasarkan fungsi aktual dari aplikasi yang diterapkan oleh BPR Mustika Utama dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 4 2 Arsitektur aplikasi saat ini

4.3.4 Analisis Eksternal SI/TI

Analisis Eksternal SI/TI hampir sama dengan analisis eksternal bisnis dimana penggunaan analisis PEST terhadap tren teknologi yang diterapkan perusahaan, Potensi aplikasi yang diharapkan akan memberi sebuah pengukuran relatif mengenai kontribusi dari SI/TI terhadap bisnis yang sedang berjalan.

Tabel 4 18 Analisis Eksternal SI/TI

Analisis	Kebutuhan Informasi	Potensi Sistem Informasi menurut persepsi Level Management
Politik	Berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan NOMOR 5/POJK.03/ 2016 Tentang Rencana Bisnis Bank, BPR diharuskan mampu dalam menjabarkan sasaran strategis dan nilai perusahaan (corporate values) secara matang dan realistis sehingga diperlukan suatu aplikasi yang secara tepat mampu mengkoordinasi seluruh level Management sehingga secara optimal menggunakan peran mereka dalam hal ini	<p>➤ <i>Top Management</i> Sistem Informasi Eksekutif (SIE)</p> <p>➤ <i>Middle Management</i> Sistem Informasi Manajemen (SIM)</p> <p>➤ <i>Lower Management</i> Sistem Informasi Kelompok (GSS)</p>
Ekonomi	Pertumbuhan ekonomi nasional meningkat pada kisaran 5,2% - 5,6% menuntut BPR untuk semakin cerdas dalam merencanakan pengembangan bisnis dan fasilitas operasionalnya (IT). Dimana untuk mempermudah perencanaan Pemasaran dan Perencanaan Pengadaan Fasilitas IT BPR memerlukan aplikasi Anggaran yang handal	<p><i>Top Management</i> Sistem Informasi Anggaran (SIA)</p> <p><i>Middle Management</i> Equipment information System (EQIS)</p> <p><i>Lower Management</i> Work Flow Application (WFA)</p>
Sosial	Mengingat Minimnya Kebijakan mengenai pangsa pasar dari bank indonesia diperlukan Aplikasi yang mampu mengontrol kinerja dari masing-masing level Management sehingga secara objektif dapat	<p><i>Middle Management</i> Procurement Information System</p> <p><i>Lower Management</i> Sistem informasi Komplain</p> <p><i>Top Management Middle Management</i> Sistem Informasi Pemasaran (SIPm)</p>

Teknologi	mengupayakan perbaikan kinerja dibidang iptek dan inovasi serta membenahan kebijakan agar lebih menjamin peningkatan bisnis BPR dimasa mendatang.	<i>Top Management</i> Marketing Information system (MkIS) <i>Middle Management</i> Sistem Informasi Monitoring (SIMo) <i>Lower Management</i> Human Resource Information system (HRIS) modul absensi dan penggajian
-----------	---	--

4.3.5 Analisis SWOT

Analisis SWOT yang dijabarkan dibawah ini merupakan hasil analisis awal dari langkah pra mapping portofolio aplikasi BPR mustika kolaka. Jabaran dibawah Analisis ini akan memberikan sebuah arahan atau rekomendasi bagi BPR untuk lebih maksimal dalam mempertahankan kekuatannya serta lebih meningkatkan keuntungan dari berbagai peluang yang ada, dengan semakin meminimalisir kekurangan yang ada serta menghindari ancaman. Sehingga titik yang sering terlupakan yang selama ini kurang mendapat perhatian bagi masing-masing level manajemen khususnya terkait perbedaan persepsi yang terjadi diantara level management BPR.

Mengutip dari Rangkuti (1998) penggunaan skala dalam analisis SWOT IT menggunakan bobot masing – masing faktor kedalam kolom dimulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Selanjutnya hasil Hitung rating (di dalam kolom 3) untuk masing masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi lingkungan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4 tetapi jika peluangnya kecil diberi rating +1), sedangkan pemberian rating untuk ancaman adalah kebalikan dari pemberian rating peluang.

Mengacu pada Yeboah (2013) yang menyatakan bahwa pengenalan TI layanan berbasis bank memiliki positif berdampak pada tingkat kunjungan pelanggan pada bank. Dalam penelitiannya di ungkapkan bahwa, banyaknya pengetahuan pelanggan pengetahuan mengenai layanan mempengaruhi intensitas

menggunakan layanan serta jumlah kunjungan setelah pengenalan layanan tertentu. Dimana perbankan tradisional masih sering melakukan pemberian layanan perbankan terutama di negara kita di mana penggunaan teknologi rendah khususnya di Ghana. Dari pernyataan ini Penulis tertarik menggali Faktor –Faktor Internal dan Eksternal Organisasi dalam mencapai tujuan bisnis dimana tujuan dari teknologi adalah memberikan dukungan yang sesuai dengan tujuan organisasi yaitu meningkatkan kemampuan bisnis sehingga mampu mendorong peningkatan profit.

Berikut tabel Faktor Internal IT BPR Mustika Utama Kolaka menurut Persepsi *Top Management* berikut :

Tabel 4 19 Faktor Strategik Internal IT Top Management

Faktor – Faktor Strategi Internal IT	Bobot	Rating	B*R	Komentar
Kekuatan				
TP1. Penyediaan Infrastruktur IT	0,7	3	2,1	Infrastruktur teknologi informasi (TI) di BPR Mustika Utama Kolaka sebagai sumber daya teknologi bersama yang menyediakan platform untuk aplikasi sistem informasi BPR yang menyajikan kemudahan tampilan informasi terperinci.
Sub Total	0,7		2,1	
Kelemahan				
TP1. Kurangnya realisasi Manfaat IT	0,3	3	0,9	Daya serap Sumber Daya Manusia yang masih kurang. Saya sudah mengupayakan pelatihan karyawan yang rutin dilaksanakan maksimal biasanya 6 bulan sekali
Sub Total	0,3		0,9	

Tabel 4 20 Faktor Eksternal IT Top Management

Faktor – Faktor Strategi Eksternal IT	Bobot	Rating	B*R	Komentar
Peluang				
TP1. Image Layanan IT yang terpercaya	0,6	3	1,8	Menurut saya Pelayanan yang baik yang harus kita selalu jaga itu seperti kecepatan melayani, keramahan petugas yang melakukan kontak dengan nasabah, kemudahan dalam melakukan transaksi jasa.
Sub Total	0,6		1,8	

Ancaman				
TP1. Ancaman Keamanan data	0,3	3	0,9	Sebagai bank mikro kita selalu ji upayakan supaya bisa jaga kita punya data, dan sejauh ini saya sudah upayakan beberapa kebijakan supaya bisaantisipasi ancaman data seperti General control untuk pemakaian aplikasi dengan koordinasi sama bidang IT
Sub Total	0,3		0,9	

Tabel Faktor Internal BPR Mustika Utama Kolaka menurut Persepsi *Middle Management*:

Tabel 4 21 Faktor Internal IT Middle Management

Faktor – Faktor Strategi Internal IT	Bobot	Rating	B*R	Komentar
Kekuatan				
Md1. Memiliki Aplikasi email	0,1	3	0,3	Manfaat yang paling terasa itu efisiensi waktu utamanya klo kita kirim data perusahaan ke cabang yang letaknya agak berjauhan.
Md2. Memiliki Aplikasi FISA	0,3	4	1,2	Iye, FISA membantu dalam sekali khususnya untuk bikin laporan portofolio, perhitungan risk dan kredit bunga intinya aplikasi ini membantu sekali untuk pekerjaan saya dibidang keuangan
Md3.Terbukanya Akses Infrastruktur daerah	0,1	2	0,2	Pembangunan Infrastruktur jadi pendorong utama pertumbuhan ekonomi di kabupaten kolaka, kalau untuk kami sebagai BPR berskala mikro, saya rasa hal yang paling terasa itu dari jumlah penduduk yang makin meningkat potensial dengan perkembangan bisnis kami
Md4.Visi dan misi yang jelas dan aktivitas dijalankan sesuai standar SOP	0,1	2	0,2	SOP di perusahaan kami Sebagai standarisasi cara yang dilakukan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari. Selain itu tingkat kesalahan dan kelalaian yang mungkin dilakukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas bisa kita minimalisir.

				Selain itu sangat membantu sekali dalam meningkatkan efisiensi dan efektifitas saya sebagai karyawan
Sub Total	0,65		2,1	

Tabel Faktor Eksternal BPR Mustika Utama Kolaka Menurut Persepsi *Middle Management*:

Tabel 4 22 Faktor Eksternal IT Middle Management

Ancaman				
Md1. Penggunaan Aplikasi yang tidak sesuai prosedur	0,1	3	0,3	penggunaan jaringan internet kadang menjadi cara kami untuk mengurangi tingkat stress ditempat kerja,namun disatu sisi itu cukup mempengaruhi stabilitas sistem kami, disisi lain ini membuka peluang pada penggunaan aplikasi yang tidak sesuai prosedur karena banyak kemudahan yang hadir.
Md2.Tidak ada jaminan bahwa situasi politik di Indonesia akan stabil atau Pemerintah akan menerapkan kebijakan ekonomi yang kondusif untuk mempertahankan pertumbuhan ekonomi atau yang tidak berdampak negatif terhadap kondisi regulasi perbankan pada saat ini	0,1	3	0,3	Faktor inflasi dan kebijakan yang tidak stabil sangat mengganggu iklim bisnis perusahaan kami, hal yang paling terlihat adalah kebijakan BI dalam memberikan kemudahan UMKM memicu kami semakin sulit mendapatkan pelanggan
	0,05	2	0,1	Kebijakan pemerintah tidak berpihak pada kami selaku bank dengan modal mikro.
Md3. Layanan perusahaan pesaing lebih lengkap dan menarik	0,1	3	0,3	Kadang kala pelanggan kami membandingkan produk yang kami tawarkan dengan produk pesaing, ini menjadi salah satu dilema kami sebagai perusahaan dengan modal kecil.
Sub Total	0,35		1	

Tabel Faktor Internal IT BPR Mustika Utama Kolaka menurut Persepsi *Lower Management*:

Tabel 4 23 Faktor Internal IT Lower Management

Kelemahan				
L1.Kurangnya Kemampuan IT	0,1	3	0,3	banyak karyawan dengan pengalaman kerja lama sehingga mengurangi peran kami dalam mencoba aplikasi yang baru
L2.Masih Kurangnya Optimasi SDM	0,1	3	0,3	Pelatihan karyawan masih kurang optimal, karena keterbatasan teknologi yang disediakan perusahaan khususnya bidang pemasaran dan bidang umum/ IC
L3.Jumlah pekerjanya terlampau sedikit; sehingga kurang efisien dalam anggaran untuk gaji pegawainya	0,05	2	0,1	Karyawan yang lebih senior umumnya mengambil alih pekerjaan yang lebih banyak sehingga mengurangi peran kami yang masih baru di kantor.
L4.Langkah linkage program	0,05	2	0,1	Linkage program masih sebatas kerjasama dengan pihak bank lokal belum sampai pada kerjasama dengan bank internasional
L5.Jumlah layanan yang masih terbatas akibat cashflow kurang lancar	0,05	2	0,1	Pengadaan IT yang masih kurang menyebabkan kami hanya menggunakan aplikasi standar yang tersedia, kami mengharapkan penambahan jumlah PC dan server pendukung
L6.Nasabah terus membandingkan dengan perusahaan pesaing	0,05	3	0,15	Kami selalu berupaya mengantisipasi dengan mencari tahu minat nasabah kami melalui survey dan pameran secara rutin.
Sub Total	0,4		1,05	

Tabel 4 24 Faktor Eksternal IT Lower Management

Faktor Strategi Eksternal IT				
Peluang	Bobot	Rating	B*R	Komentar
L1. Ketersediaan SDM yang banyak	0,15	3	0,45	Ketersediaan SDM yang banyak namun tidak seluruhnya mahir dalam menggunakan teknologi. Untuk mengantisipasi hal ini perusahaan rutin melakukan recruitment pada karyawan baru agar efektif dalam mengerjakan tugas yang sesuai dengan bidangnya

L2.Kenaikan pamor sektor bisnis	0,1	2	0,2	Perusahaan kami rutin melakukan promosi baik melalui radio maupun door to door selain itu perusahaan kami juga rutin mengikuti kegiatan pameran.
L3.Nasabah yang semakin loyal dengan layanan BPR	0,15	4	0,45	Kami selalu mengadakan survey mengenai apa saja kebutuhan mereka atas jasa kami, dan dari umpan balik yang ada kami membuat konsep promosi baru yang dapat meningkatkan kebutuhan mereka atas jasa kami.
L4.Pembebasan Akses internet dalam lini BPR untuk kebutuhan pengembangan sistem	0,05	2	0,1	pembebasan yang bersifat parsial sangat mendukung kami dalam melihat potensi bisnis perusahaan, kebebasan yang disediakan seperti akses email dan informasi pasar yang berhubungan dengan kebutuhan bisnis.
L5.Pemerintah sangat mendukung perusahaan lokal seperti kami	0,05	1	0,05	Dukungan pemerintah melalui pemekaran daerah kecil membantu kami mengakses nasabah didaerah kecil dan terisolir
L6.Sektor yang kami tekuni sedang mengalami kenaikan	0,1	2	0,2	Sektor pemasaran semakin dilirik oleh masyarakat karena kami menawarkan bung kredit yang cukup bersaing dengan bank umum.
Sub Total	0,6		1,45	
Ancaman				
L1.Bencana alam	0,05	2	0,1	Ancaman bencana alam menjadi salah satu faktor yang tidak dapat diprediksi selain itu jarak yang dekat dengan laut menjadi salah satu ketakutan kami akan adanya tsunami
L2.Ancaman keamanan data	0,1	3	0,3	Perusahaan memang memberi kebebasan akses internet namun dengan batasan signal pribadi sehingga dapat menekan resiko kecurangan dan penyalahgunaan data oleh pihak yang tidak bertanggung jawab. Selain itu adanya data back up menjadi salah satu alternatif ketika terjadi kesalahan atau kerusakan parsial dari sistem.

L3.Kondisi persaingan akan menjadi semakin ketat, para perusahaan pesaing untuk mendapatkan pelanggan-pelanggan yang jumlahnya makin kecil	0,1	2	0,2	Otonomi daerah menyediakan peluang bagi kami bank mikro namun disisi lain membuka akses bagi perusahaan pesaing untuk semakin sinergis bersaing, perusahaan umumnya melakukan <i>survey</i> setiap saat untuk mengetahui perilaku pelanggan.
L4.Ketakutan berlebih dalam menghadapi potensi ancaman keamanan, seperti pencurian atau vandalisme yang dapat berdampak pada hasil usahanya.	0,05	3	0,15	Diperlukan maintance dan pengawasan yang lebih rutin khususnya pada penggunaan akses internet yang tidak objektif.
L5.Perubahan strategi pesaing dapat mengancam posisi kami di market	0,05	3	0,15	Perusahaan selalu mengupayakan antisipasi melalui sosialisasi rutin dengan kami dibidang operasional
L6.Perkembangan Teknologi yang cepat di pasar yang berada di luar kemampuan kami akan menyebabkan kami terlambat dalam mengadopsinya	0,05	4	0,2	Perubahan perilaku nasabah menjadi salah satu fokus perusahaan kami, adapun langkah kongkrit yang umumnya diambil perusahaan adalah dengan rutin mengadakan survey dan melihat tingkah laku perusahaan pesaing agar kami tidak tertinggal.
Sub Total	0,4		1	

Skor pencapaian persepsi level management disederhanakan kedalam tabel berikut:

Tabel 4 25 Ringkasan Persepsi SWOT IT

Level management	Faktor	SWOT		Skor
Top Management	Internal	Kekuatan	Kelemahan	
		2,1	0,9	1,2
	Eksternal	Peluang	Ancaman	
		1,8	0,9	0,9
Middle Management	Internal	Kekuatan	Ancaman	
		2,1	1,0	1,15

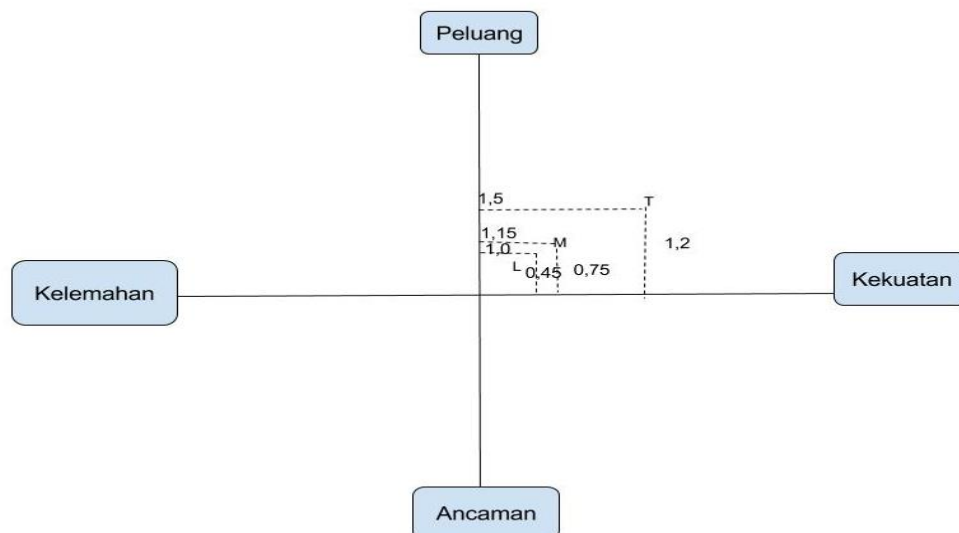
	Eksternal	Peluang	Ancaman	
		2,1	1,0	1,1
Lower Management	Internal	Kekuatan	Ancaman	
		2,05	1,05	1
	Eksternal	Peluang	Ancaman	
		1,45	1,00	0,45

Skor pencapaian persepsi level management dalam analisis SWOT disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4 26 Analisis SWOT

Level Management	Internal IT	Eksternal IT
Top Management	1,2	0,9
Middle Management	1,15	1,1
Lower Management	1	0,45

Berdasarkan skor pencapaian masing-masing level management disajikan dalam grafik swot berikut ini:



Gambar 4 3 Lokasi SWOT IT

Berdasarkan gambar diatas dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Dalam menanggapi faktor-faktor internal IT, *Top Management*, *Middle Management* dan *Lower Management* cukup kompetitif dalam menggerakkan kekuatannya. Hal ini dapat dibuktikan dengan tingginya skor kekuatan

mereka, dimana *Top Management* sebesar 1,2 *Middle Management* sebesar 1,15 dan *Lower Management* sebesar 1,0.

- 2) Dalam faktor eksternal IT *Top Management* cukup tinggi yakni sebesar 1,2. *Middle Management* cukup kompetitif dalam menjangkau peluang IT dimasa mendatang. hal ini dapat dibuktikan dengan tingginya skor peluang yang diperoleh 1,1 dan *Lower Management* sebesar 0,45.
- 3) Dari matriks diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa sejauh ini BPR mustika Utama menerapkan strategi ekspansi bisnis. karena seluruh level Management memperoleh skor positif untuk masing-masing komponen internal IT dan Eksternal IT. Penekanan pada kekuatan melalui penggunaan aplikasi FISA, penggunaan tools cristal report serta dengan pemanfaatan infrastruktur IT Pendukung sehingga dapat menjaga kualitas layanan, image layanan IT yang terpercaya demikian juga dukungan dari pemerintah dengan terbukanya akses infrastruktur (listrik dan jaringan telerekomunikasi) di daerah terpencil.
- 4) Dalam menghadapi masalah ketidakpastian bisnis di masa mendatang BPR harus fokus pada potensi strategi ekspansi bisnis melalui beberapa pilihan berikut:

Penambahan produk dan layanan baru; hal ini didukung Porter (1996) yang menyatakan bahwa strategi kompetitif sebagai sekumpulan strategi yang unik serta kaya akan nilai. Dalam hal ini perusahaan tidak bertindak sebagai kompetitor yang menampilkan jasa dengan tampilan paling menarik tetapi lebih menekankan pada keunikan dari layanan yang diberikan dengan harapan nasabah akan dengan mudah membedakannya dengan layanan sejenis di pasar. Dengan dukungan image yang sudah baik di mata masyarakat serta ketersediaan ATM yang mudah diakses merupakan nilai tambah bagi BPR untuk lebih inovatif dalam mengoptimalkan layanan jasa yang diberikan. Penggunaan framework terstruktur tentunya akan semakin memberi gerak pada BPR untuk lebih maksimal dalam mengupayakan totalitas strategi bisnisnya. (Barney : 2002). Portofolio IT sebagai solusi teknis dalam menghadapi ketidakpastian persaingan dimasa mendatang

menekankan pada tiga hal mendasar yakni kesempatan, ide juga konsep yang semua itu bermuara pada inovasi layanan berkelanjutan. Sehingga dapat dipastikan hal ini akan sangat membantu mengarahkan perhatian masing-masing level Management untuk objektif menyikapi tantangan bisnis dari pesaing di masa mendatang.

Peningkatan volume layanan kepada seluruh nasabah; melihat kesuksesan Acer dalam merambah bisnis teknologi dan elektronik, dimana acer menerapkan strategi fast food bisnis model untuk sentralisasi perakitan alat-alatnya, acer juga menerapkan model Management client server untuk koordinasi dan pemantauan aktivitas seluruh unit bisnisnya. Sehingga mampu menjamin koordinasi tim yang matang dan berpengalaman. (Anil Kumar : 2010) Melihat fakta ini tentunya menjadi sebuah pandangan baru bagi BPR bahwa dengan peningkatan volume layanan melalui upaya desentralisasi. Hal ini tidak hanya akan mampu meningkatkan citra BPR tapi juga mampu memberi gerak bagi bisnis yang objektif dan tepat guna ini tentunya akan sangat baik bagi peningkatan profit kedepannya. dengan demikian Portofolio IT di masa mendatang merupakan Portofolio teknologi yang benar – benar menyajikan kemudahan dan fleksibilitas yang tinggi bagi perusahaan juga nasabahnya melalui penyediaan layanan - layanan yang praktis dan inovatif sehingga secara signifikan akan mendorong peningkatan volume layanan.

Merambah pasar di wilayah baru yaitu mengingat citra BPR yang sudah baik maka tidak dapat dipungkiri hal ini akan menjadi pilihan baik bagi BPR untuk menguasai pasar domestik terlebih lagi tampil pada pasar global yang cukup menjanjikan eksistensi perusahaan dimasa mendatang.

Mengutip Lei & Clocum Jr (2002) dalam Mimin (2009) bahwa dengan perubahan teknologi dan lingkungan persaingan dan kesempatan kompetisi baru dapat meningkatkan kostumer value yang akan ikut bertambah. Dengan menekankan pada beberapa trend umum antara lain: 1) Peningkatan mengenai pentingnya knowledge work yang menekankan pentingnya peran seorang manager (Middle Management) dalam mempertahankan personal yang berbakat

melalui rekrutmen personil dari perusahaan pesaing maupun dari industri lainnya; 2) Peningkatan produk dan jasa pengganti melalui inovasi akan menciptakan peluang bagi pendatang baru yang tentunya akan merubah paradigma perusahaan dalam menghadapi bisnis; 3) Peningkatan laju sistem informasi yang intensif dengan aktivitas perusahaan melalui distribusi informasi yang cepat dan tepat. Dengan demikian Portofolio IT di masa mendatang harus menyajikan informasi dan data yang besar sebanding dengan ekspansi bisnis perusahaan ke wilayah baru dengan catatan bahwa perusahaan fokus pada layanan yang merupakan titik tumpu dari aset IT. Portofolio proses IT mengandung unsur penting seperti titik integrasi proses yang memudahkan koodinasi unit kerja serta otomatisasi proses yang memudahkan sirkulasi informasi yang cepat dan tepat. 4) Merambah delivery channel; Mengutip pendapat Barney (2001) yang menyatakan bahwa salah satu langkah diferensiasi adalah melalui teknologi dengan memperhatikan fakta dibalik kesuksesan ekspansi bisnis bank BCA (swa.co.id) yang menunjukkan bahwa bahwa inovasi Flazz BCA telah sukses melalui penyediaan jaringan ATM multi fungsi, internet banking yang aman (penggunaan token) serta mobile banking yang menawarkan fleksibilitas yang anyar bagi penggunanya. Hal ini menunjukkan bahwa teknologi telah mengubah paradigma bisnis yang kaku menjadi fleksibel melalui berbagai fitur layanan teknologi yang mudah diakses oleh siapa saja dan di mana saja. Contoh berbeda dapat dilihat dari kesuksesan Starbuck coffee (Fransiska, 2008) yang menggunakan starbuck express website sebagai salah satu langkah inovatif menggait pelanggan dengan fitur atraktif yang kemudahan pelanggan dalam melakukan pemesanan makanan dan minuman secara online. Dengan demikian tidak dapat dipungkiri dengan semakin bertambahnya waktu tingkat kebutuhan nasabah juga akan semakin meningkat maka salah satu langkah kongkrit ini dapat memberi pengaruh positif bagi kesuksesan BPR dimasa mendatang melalui inovasi layanan e-banking atau mobile banking. Portofolio IT di masa mendatang harus menyajikan klasifikasi layanan yang inovatif dengan menekankan pada definisi proses yang sesuai dengan kebutuhan serta goal bisnis BPR.

Mengambil alih bisnis lain melalui linkage program; tidak dapat dipungkiri persaingan bisnis khususnya bisnis perbankan antara BPR dengan bank konvensional akan semakin sinergis. Upaya inovasi layanan melalui penerapan teknologi baru memang pilihan utama namun tidak dapat dipungkiri kredibilitas bank konvensional dengan modal yang lebih besar akan menjamin penyaluran kredit akan cukup sulit dibendung sehingga agar mampu bersaing dengan pesaing maka BPR dapat menerapkan langkah linkage program yaitu kerjasama dengan bank konvensional untuk penyaluran kredit pada UMKM baru. Mengutip Kumar (2010) yang menyatakan salah satu langkah sukses acer dalam meraih kesuksesan di pasar global adalah langkah mereka dalam memotivasi mampu mendorong local ownership karyawan serta kontrol perubahan sesuai dengan kebutuhan. Portofolio IT di masa mendatang merupakan portofolio proses IT yang tidak hanya menyajikan integrasi proses serta otomatisasi saja tetapi juga memiliki ukuran kinerja sehingga dapat dikontrol dan dikembangkan.

Dari jabaran diatas dapat di simpulkan bahwa IT merupakan jembatan utama BPR untuk meraih kesuksesan bisnis. Dengan adanya Portofolio Aplikasi IT yang sesuai kebutuhan seluruh level Management akan tercipta koordinasi sistem aplikasi yang objektif dan tepat guna Sehingga potensi strategis ekspansi dapat terlaksana dengan lebih maksimal.

Mengacu pada penelitian Arif Afandi et al. (2010), Khakim Ghazali & Febby Artwodini (2011), serta hasil wawancara langsung dengan informan (*lampiran Acuan Potensi Aplikasi SWOT*) diperoleh informasi mengenai spesifikasi kebutuhan mereka atas aplikasi BPR. Identifikasi potensial aplikasi yang dibangun dalam analisis SWOT berdasarkan data dan informasi dari masing-masing level management kemudian dari data itu dihasilkan potensial aplikasi yang dapat digunakan untuk mendukung pencapaian tersebut. Berikut data yang diperoleh dari pihak Level management

Tabel 4 27 Identifikasi Potensial IT SWOT menurut persepsi Top Management

No	Level Management	Aktivitas	Data	Informasi	Aplikasi
1.	Top	Menyediakan	Departemen,	Data	Procurement

	Management	infrastruktur pendukung bisnis perusahaan	Karyawan	pengadaan <i>inventory</i> perusahaan	information System
			Departemen, Karyawan	Trend dan perilaku pasar	Marketing information System
		memantau seberapa baik perusahaan berjalan dalam hal tujuan bisnis	Departemen, karyawan	Laporan Kinerja perusahaan	Eksekutif information system

Aplikasi potensial yang dapat dibangun dijabarkan dalam tabel berikut:

Tabel 4 28 Fitur Aplikasi Top Management

No	Aplikasi	Fitur
1.	Procurement Information System	<ol style="list-style-type: none"> 1. Katalog elektronik untuk item-item standar/inti. 2. Punch-out data dari pihak ketiga untuk pengadaan inventory yang dinamis / bermacam-macam. 3. Daftar-daftar permintaan/kebutuhan untuk item-item yang diadakan secara teratur. 4. Jalur-jalur persetujuan yang menyatu (built-in) untuk menjalankan kendali anggaran belanja. 5. Kemampuan untuk memberi laporan informasi manajemen yang detil
2.	Marketing information System	<ol style="list-style-type: none"> 1. Model Informasi riset pasar 2. Informasi tentang penjualan, promosi penjualan, pemasaran event, dan memberikan kegiatan riset pasar dan pemasaran terkait lainnya
3.	Eksekutif information system	<ol style="list-style-type: none"> 1. Simple dashboard berupa User interface portal builder 2. <i>Critical Succes Factors</i> dan <i>key performance indicators</i> yang disajikan dalam bentuk <i>chart</i>, <i>graph</i> Teks laporan maupun multimedia 3. Keamanan pengguna dan hak akses 4. Koneksi ke database untuk mengontrol seluruh aktivitas bisnis

Berikut data yang diperoleh dari pihak Middle Management

Tabel 4 29 Potensial aplikasi Middle Management

No	Middle Management	Aktivitas	Data	Informasi	Aplikasi
1.	Md 1	Merancang Kerangka Kerja Kerja Sistem Informasi Manajemen, Mengembangkan Aplikasi bisnis, tantangan management, serta siklus pengembangan teknologi informasi pendukung bisnis	Laporan Kinerja kepegawaian	Data kepegawaian dan data trend	Mangement Information System
2	Md 2	Menyeleksi urgensi aktivitas yang harus dibiayai	Akun biaya perusahaan	Biaya per aktivitas (laporan keuangan)	Financial Integrated System Application
3.	Md 3	Menganalisis Perencanaan pengendalian dan pengambilan keputusan managerial	Data keuangan, dan pemasaran	Data pemasaran data dari perusahaan cabang	Decision Support System
4.	Md 4	Melakukan kontrol harga dengan perusahaan pesaing	Data pemasaran,	Pelanggan, penjualan jasa, komplain dan tawaran nasabah	Marketing Information System

Aplikasi potensial yang dapat dibangun dijabarkan dalam tabel berikut:

Tabel 4 30 Potensial fitur aplikasi untuk Middle Management

No	Aplikasi	Fitur
1	Management Information System	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modul Kepegawaian 2. Modul Penggajian 3. Modul Remonerasi / Kinerja Pegawai 4. Terintegrasi dengan Seluruh Kantor Cabang 5. Modul Pelayanan 6. Modul Cetak Laporan dan Grafik
2	Financial Integrated System Application	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mencetak laporan kebutuhan 2. Informasi produk kredit kelompok 3. Jurnal umum dan laporan keuangan 4. Fungsi laporan baru
3	Decision Support System	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerangka kerja ad hoc serta dukungan representasi valid di dunia nyata. 2. Pendukung keputusan dalam kerangka waktu yang pendek/terbatas. 3. Evolusi pengambilan keputusan mempelajari tentang masalah-masalah yang dihadapi yang melibatkan pemrosesan data.
4	Marketing Information	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informasi tentang penjualan,

	System	2. Promosi penjualan, 3. Pemasaran event, 4. Memberikan kegiatan riset pasar dan pemasaran terkait lainnya
--	--------	--

Berikut data yang diperoleh dari pihak Lower management

Tabel 4 31 Potensial aplikasi untuk Lower Management

No	Lower Management	Aktivitas	Data	Informasi	Aplikasi
1.	L1	Mengikuti pelatihan karyawan	Karyawan, training, kompetisi, kinerja	Kebutuhan kompetensi, jenis training, pencapaian, tujuan, pelaksanaan training.	Human Resource Information system (HRIS)
2.	L2	Mengembangkan kemampuan organisasi dalam melaksanakan proses inti lebih efisien	Training, kompetisi, kinerja	Kebutuhan kompetensi berbasis Pengembangan karir dan bisnis.	Knowledge Management information system
3.	L3	Menghasilkan ide, penyelesaian konflik, dan pemberian pendapat yang independen.	Karyawan / pegawai	Mendukung kelompok pengambil keputusan dalam melaksanakan tugasnya sehingga mendukung proses pengambilan keputusan atau hasil dari suatu kelompok.	Group Support System (GSS)
4.	L4	Menyediakan data cadangan ketika diperlukan	Data internal bisnis	Duplikasi data, penempatan data dilokasi yang aman, serta cadangan enkripsi data	Finance and Human Resource Information system (module back up data)
5.	L5	Mempromosikan produk dan layanan pada nasabah maupun calon nasabah	Data profil perusahaan	Lowongan pekerjaan dan promosi layanan kepada seluruh masyarakat	website

6.	L6	Mengumpulkan komplain pelanggan untuk mengembangkan produk dan layanan	Data komplain dan saran nasabah	Trend pasar	Complain Information System (CIS)
----	----	--	---------------------------------	-------------	-----------------------------------

Aplikasi potensial yang dapat dibangun dijabarkan dalam tabel berikut:

Tabel 4 32 Fitur Aplikasi untuk Lower Management

No	Aplikasi	Fitur
1	Human Resource Information system (HRIS)	1. Perencanaan Sumber Daya Manusia 2. Administrasi Personalialia 3. Kinerja Personel 4. Pendidikan dan Pelatihan 5. Pemutusan Hubungan Kerja/Pensiun
2	Knowledge Management information system	1. Pengolahan analisis standar dan keuangan 2. Pendekatan kerjasama 3. Pengalokasian biaya
3	Group Support System (GSS)	1. Team Collaboration 2. Agile Development 3. Knowledge Base 4. Add-ons
4	Finance and Human Resource Information system (modul back up data)	1. Administrasi Sistem 2. Laporan Data entry 3. Out put cadangan
5	website	1. Management kerjasama 2. Identifikasi proses bisnis 3. Potensi perusahaan 4. Evaluasi kinerja per periode
6	Complain Information System (CIS)	1. Jenis Keluhan 2. Evaluasi keluhan 3. Identifikasi keluhan 4. laporan teknisi tentang solusi atas keluhan 5. Analisis tendensi keluhan selama periode tertentu

Sehingga dapat disimpulkan potensi aplikasi untuk ekspansi bisnis BPR adalah sebagai berikut :

Tabel 4 33 Daftar Potensial aplikasi analisis SWOT

No	Potensi Aplikasi
1	Marketing Information system (MIS)
2	Eksekutive Information System (EIS)
3	Management Information System (MIS)
4	Human Resource Information system (HRIS) modul HR
5	Finance and Human Resource Information system (module back up data)
6	Procurement Information System (PIS)
7	Website BPR
8	Knowledge Management system
9	Human Resource Information system (HRIS) modul absensi dan penggajian
10	Group Support System (GSS)

Matriks SWOT dibawah ini merupakan hasil analisa yang memberikan faktor kunci dari keberhasilan sehingga dapat menentukan strategi mana yang akan dilaksanakan.

Tabel 4 34 Analisis SWOT

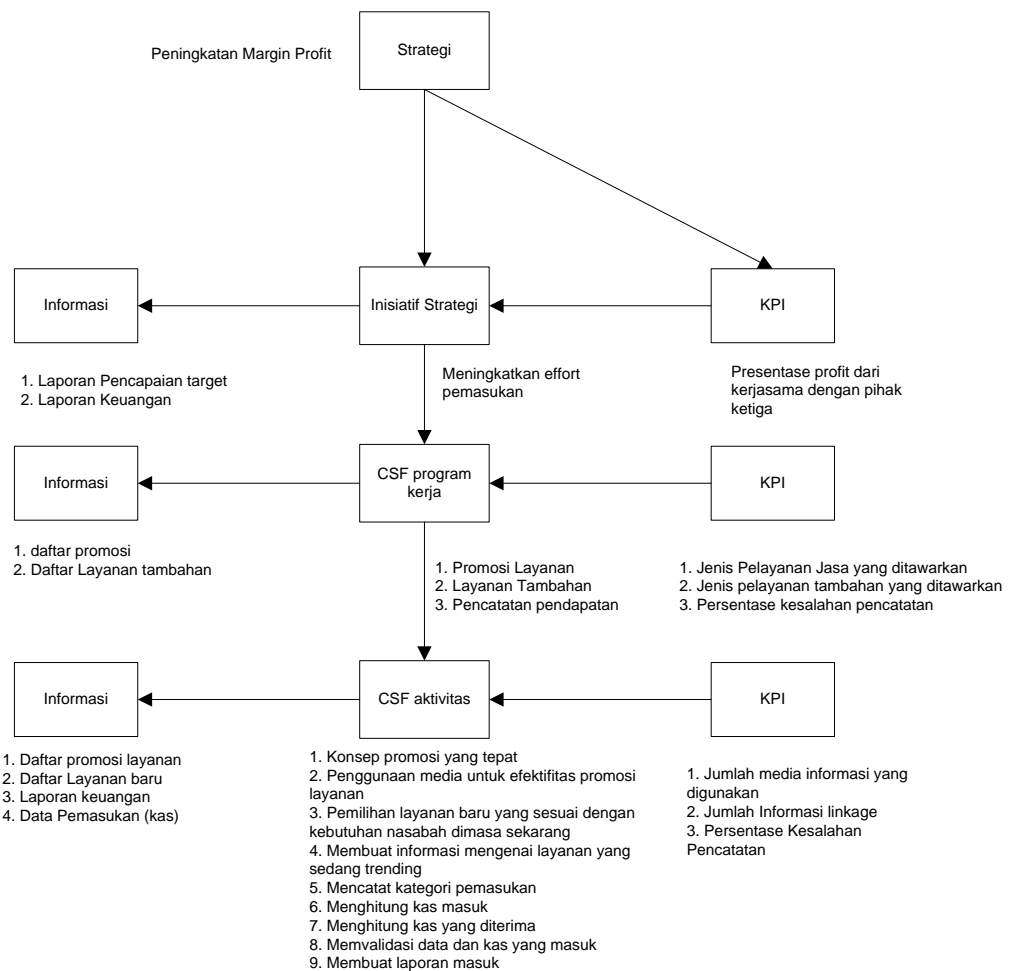
Internal	Strength	Weakness
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyediaan Infrastruktur IT 2. Memiliki aplikasi Email 3. Memiliki aplikasi FISA untuk operasional perusahaan. 4. Terbukanya akses infrastruktur daerah 5. Visi, Misi, Tujuan serta aktivitasnya dijalankan sesuai dengan standar SOP 6. Memiliki tools cristal report 7. Layanan yang ditawarkan beragam 8. Sejumlah instansi dan departemen pemda mempercayakan layanan penggajian melalui jasa BPR 9. Kekuatan finansial cukup matang 10. Respon sigap pada semua keluhan dan kebutuhan nasabah 11. Fleksibel dalam menghadapi semua masalah pelanggan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya realisasi manfaat IT 2. Kurangnya optimasi aset IT 3. Kurang selarasnya strategi TI dengan BPR 4. Masih kurangnya perhatian pada resiko IT 5. Pada praktiknya masih banyak aktivitas yang tidak sepenuhnya menggunakan standar SOP 6. Kurangnya kemampuan IT 7. Kurangnya optimasi SDM 8. Jumlah pekerja terlampau sedikit, sehingga anggaran tidak efisien 9. Langkah linkage program belum memberi keuntungan yang berarti 10. Jumlah layanan masih terbatas akibat cash flow yang kurang lancar 11. Nasabah membandingkan dengan layanan pesaing yang unik dan menarik
Eksternal	Strategi SO	Strategi WO
Opportunity	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan pendapatan 2. Peningkatan kualitas layanan 3. Peningkatan loyalitas pelanggan 4. Peningkatan efektifitas anggaran 5. Peningkatan kualitas SDM 6. Peningkatan Promosi 7. Peningkatan pelayanan prima 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Peningkatan pelatihan IT 3. Peningkatan Efektifitas IT 4. Peningkatan kualitas TI pendukung 5. Peningkatan fungsi bisnis 6. Peningkatan efektifitas SDM 7. Peningkatan linkage program yang objektif bagi perusahaan 8. Peningkatan promosi
Threat	Strategi ST	Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Keamanan data 2. Penggunaan aplikasi yang tidak sesuai prosedur 3. Tidak adanya jaminan bahwa situasi politik di Indonesia akan stabil dalam menerapkan kebijakan ekonomi yang kondusif khususnya kemampuan dalam bertahan dari dampak negatif terhadap kondisi regulasi ekonomi saat ini 4. Layanan pesaing (bank umum) lebih lengkap 5. Bencana alam 6. Kondisi persaingan menjadi sangat ketat dimana jumlah pelanggan semakin sedikit 7. Ketakutan berlebih terhadap scam dan pencurian data yang berdampak pada hasil usaha jangka pendek dan jangka panjang 8. Perkembangan teknologi yang cepat berbanding terbalik dengan aliran cash flow yang tidak menentu menyebabkan perusahaan sedikit terlambat dalam mengembangkan IT. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan perlindungan dan resiko data 2. Peningkatan keamanan dan keselamatan kerja sesuai standar SOP 3. Peningkatan efisiensi anggaran 4. Peningkatan layanan prima 5. Peningkatan pangsa pasar 6. Peningkatan keamanan jaringan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan produktifitas kerja SDM 2. Peningkatan kemampuan kompetitif perusahaan 3. Peningkatan fleksibilitas kebijakan bisnis 4. Peningkatan citra perusahaan 5. Peningkatan keselamatan kerja 6. Peningkatan inovasi layanan

4.4 Analisis Pemahaman Situasi Mendatang

4.4.1 Analisis Critical Success Factor

Analisis Critical Success Factor digunakan untuk mengidentifikasi aktivitas pendukung strategi yang ditetapkan BPR. Berikut Analisis Critical Success Factor berdasarkan penurunan Inisiatif strategis pada analisis BSC :

1. Analisis CSF untuk aktivitas Peningkatan Profit Margin

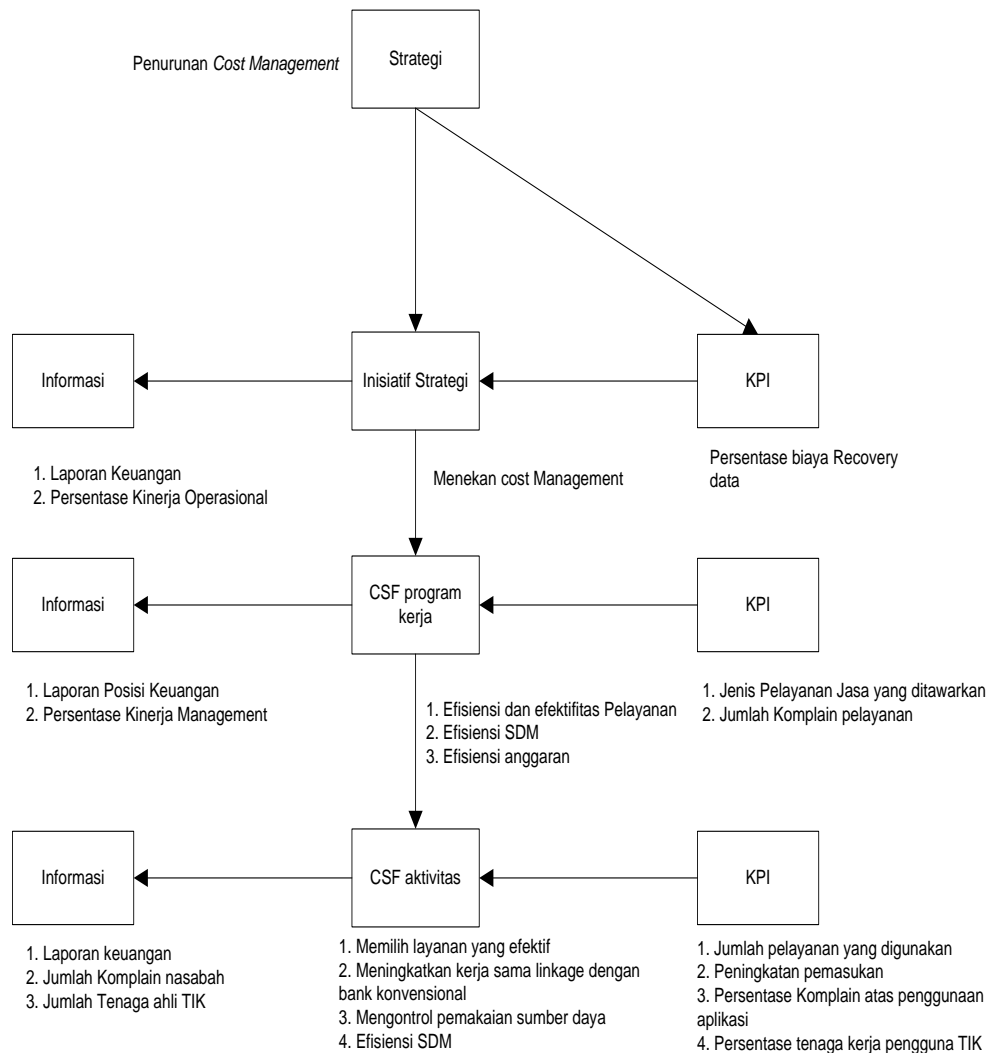


Gambar 4 4 Analisis CSF untuk aktivitas Peningkatan Profit Margin

Berdasarkan Afandi (2010) mengenai faktor aktivitas yang mempengaruhi upaya kritis organisasi yakni melalui upaya peningkatan profit margin dengan inisiatif strategik yaitu meningkatkan *effort* pemasukan dan indikator penentu

kesuksesan faktor ini adalah persentase profit langsung dan persentase profit dari kerjasama dengan pihak ketiga

2. Analisis CSF untuk Penurunan Cost Management

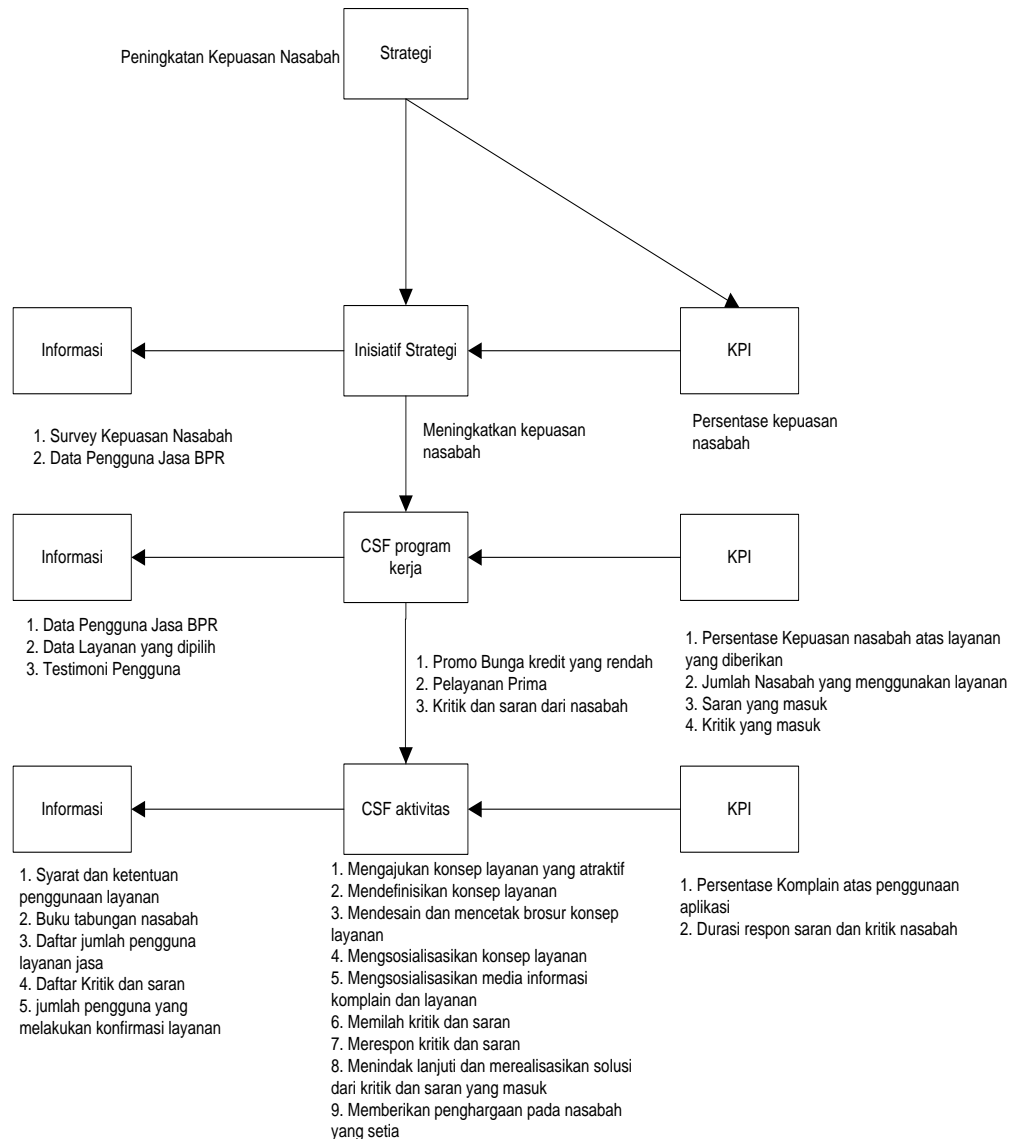


Gambar 4 5 Analisis CSF untuk Penurunan Cost Management

Mohammad Arif Shayk (2014) menyatakan mengenai pentingnya upaya penurunan cost management, dalam tahap ini Aspek finansial yang menjadi faktor kritis bagi kesuksesan bisnis organisasi adalah melalui upaya Penurunan cost management dengan inisiatif strategik yakni menekan biaya management

semaksimal mungkin seperti dengan mengurangi biaya overhead maupun biaya tidak langsung organisasi. Adapun indikator yang menjadi faktor ukuran aspek ini adalah dapat ditinjau dari persentase biaya recovery data yang akan menurunkan jumlah komplain atas pelayanan jasa.

3. Analisis CSF untuk Peningkatan Kepuasan Nasabah

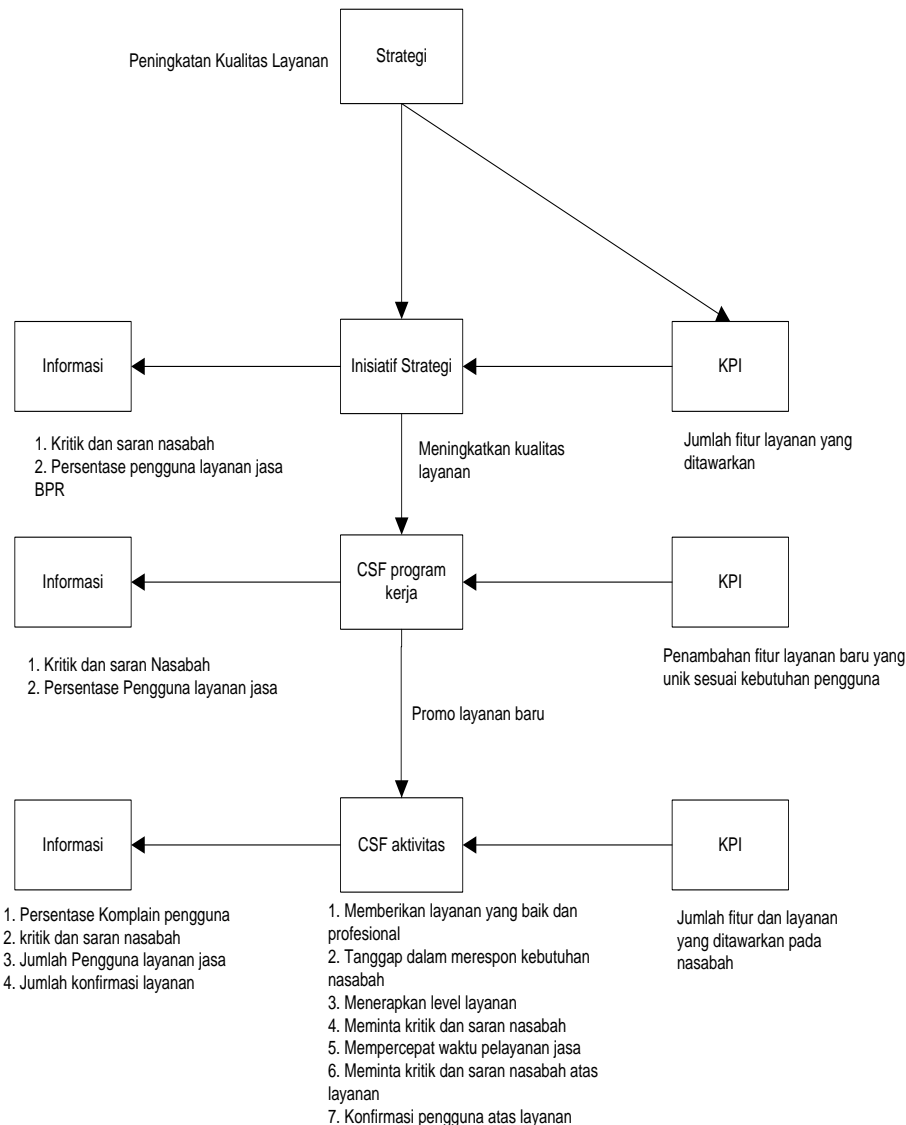


Gambar 4 6 Analisis CSF untuk Peningkatan Kepuasan Nasabah

Ari Sumaryati (2012) menyatakan mengenai upaya peningkatan kepuasan nasabah atas layanan jasa perbankan, dalam penelitian ini aspek kritis

yang menjadi sorotan utama adalah aspek Pelanggan dengan inisiatif strategik faktor kritis adalah dengan meningkatkan kepuasan nasabah, dan indikator yang menjadi penentu kesuksesan dapat dilihat dari persentase kepuasan nasabah dalam dari survey kepuasan nasabah rutin, data pengguna jasa BPR.

4. Analisis CSF untuk Peningkatan Kualitas Layanan

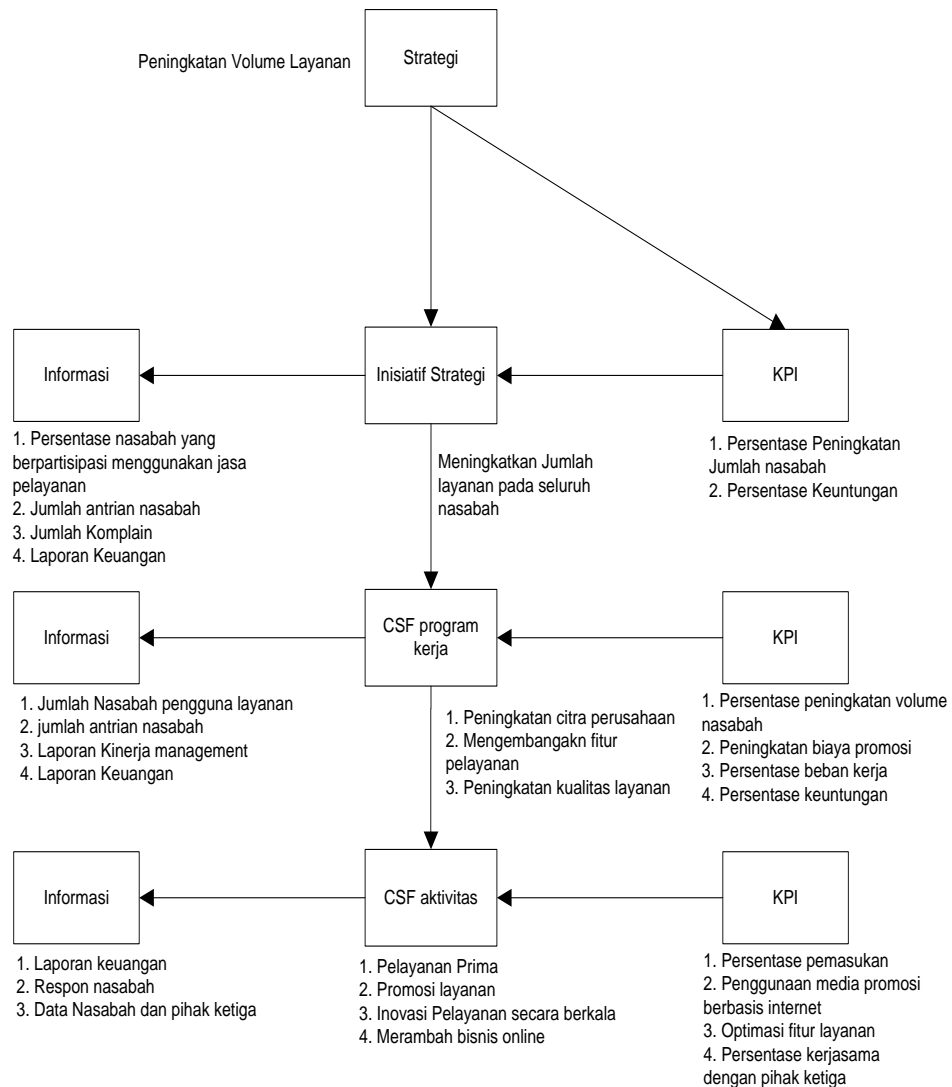


Gambar 4 7 Analisis CSF untuk Peningkatan Kualitas Layanan

Anatan & Lena Ellitan (2006) menyatakan mengenai langkah peningkatan kualitas layanan, dalam penelitian ini inisiatif strategi yang dapat

diterapkan adalah dengan Meningkatkan kualitas dari layanan itu sendiri. Adapun indikator yang menjadi ukuran kesuksesan utama adalah intensitas kritik dan saran nasabah dan persentase pengguna layanan.

5. Analisis CSF untuk Peningkatan Volume Pelayanan

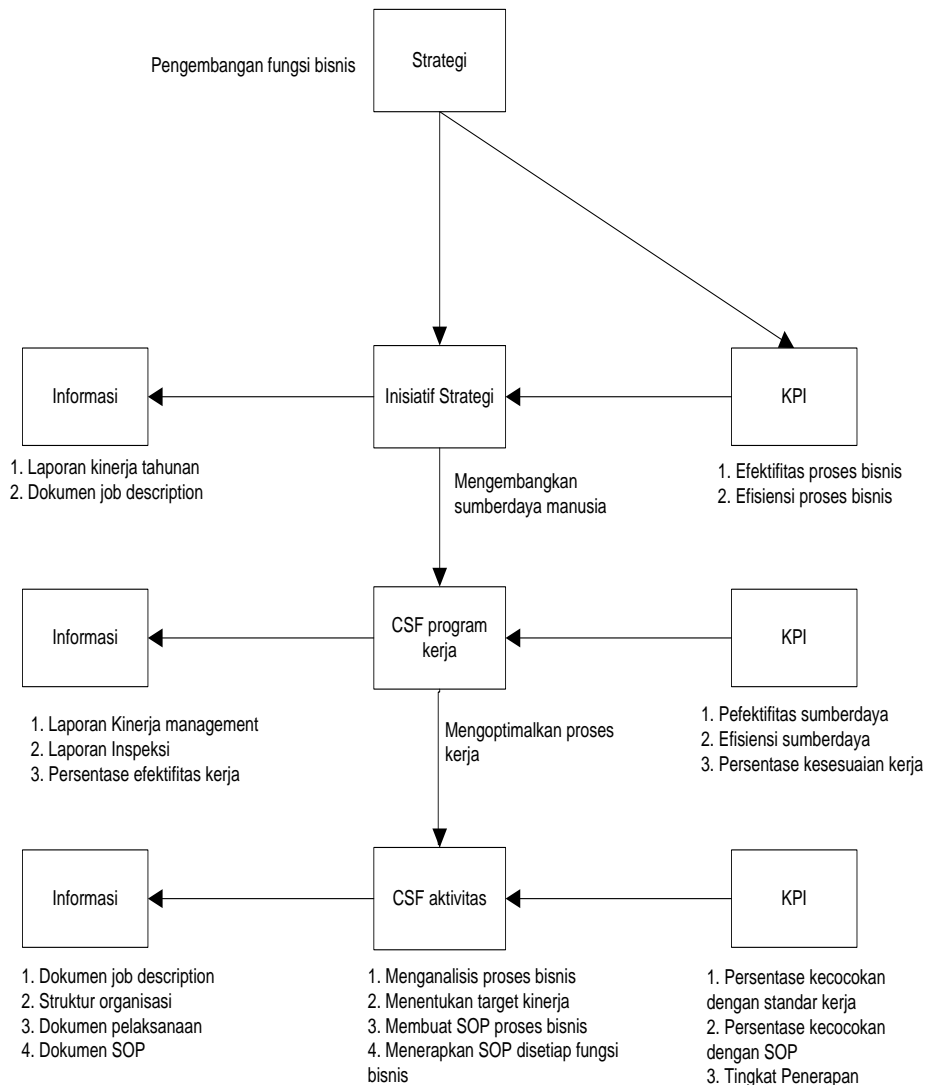


Gambar 4 8 Analisis CSF untuk Peningkatan Volume Layanan

Hutabalian dan Kalangi (2015) menyatakan mengenai langkah peningkatan volume pelayanan, dalam penelitian ini inisiatif strategi yang dapat diterapkan adalah dengan Meningkatkan jumlah fitur layanan pada seluruh

nasabah. Adapun indikator yang menjadi ukuran kesuksesan utama adalah dari persentase keuntungan, dan persentase kenaikan jumlah nasabah tahunan.

6. Analisis CSF untuk Peningkatan fungsi bisnis

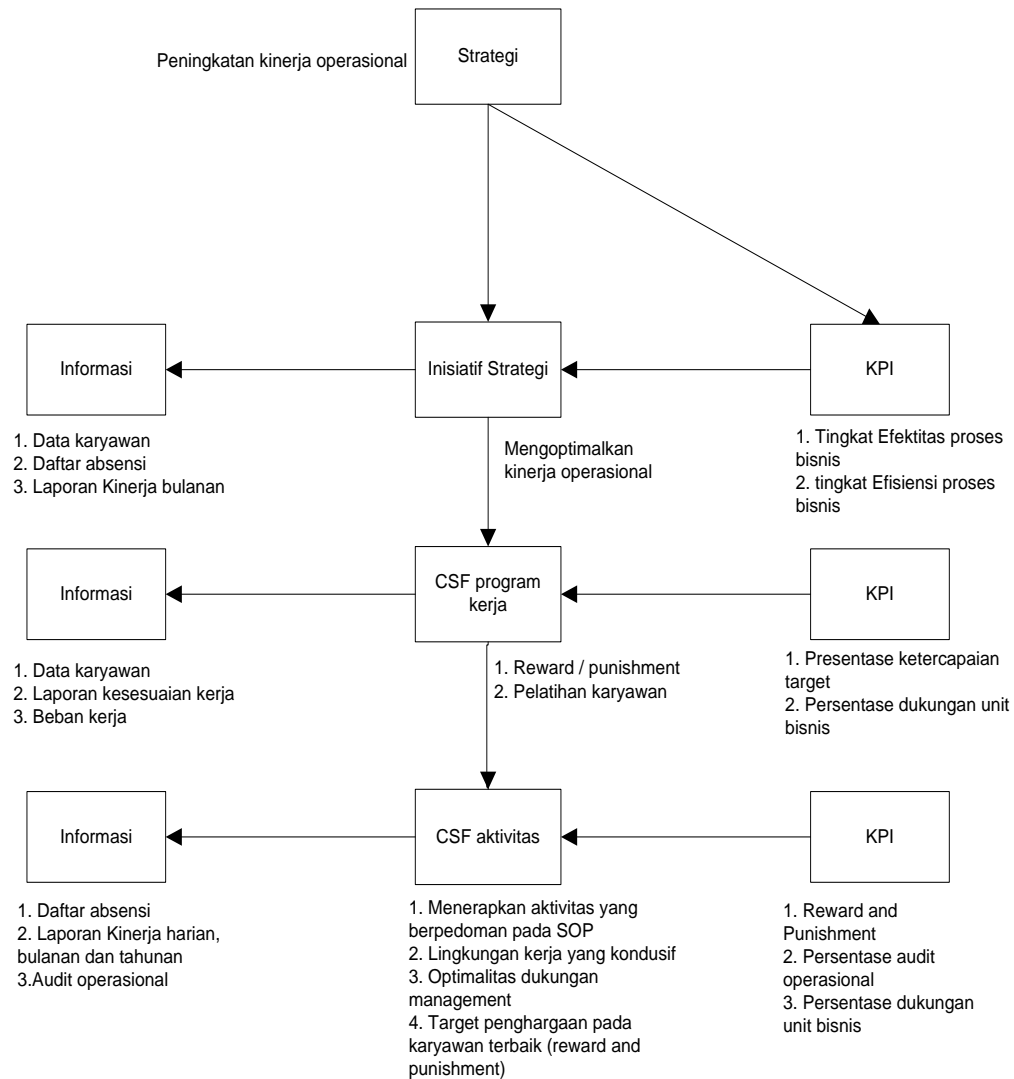


Gambar 4 9 Analisis CSF untuk Peningkatan fungsi bisnis

Endy Gunarto (2011) menjelaskan mengenai langkah pengembangan fungsi bisnis sebagai yang mendukung peningkatan aspek internal bisnis yakni dengan mempertimbangkan inisiatif strategik yakni dengan pengembangan

sumberdaya manusia, dan indikator kesuksesan dapat dilihat dari efektifitas dan efisiensi sumberdaya serta persentase kesesuaian kerja.

7. Analisis CSF untuk Peningkatan Kinerja bidang operasional

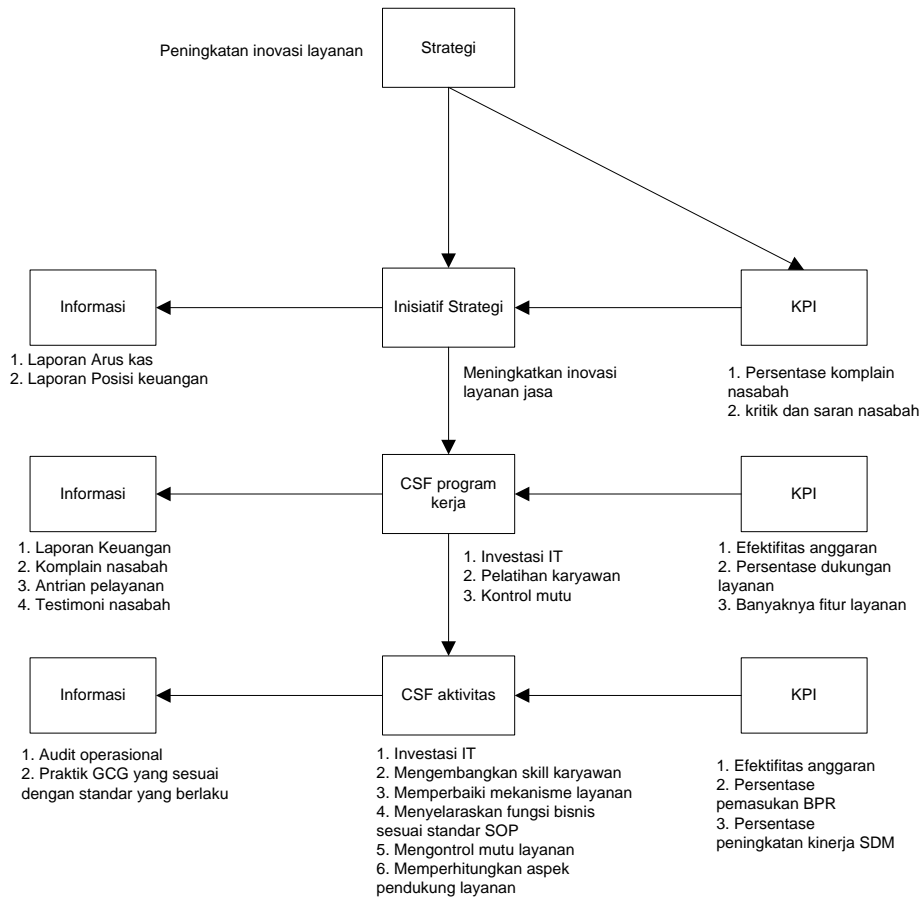


Gambar 4 10 Analisis CSF untuk Peningkatan Kinerja bidang operasional

Putri Aryani (2014) menyatakan bahwa pentingnya peningkatan kinerja bidang operasional dalam menentukan kesuksesan bisnis strategik, dimana salah satu langkah inisiatif yang dapat diambil adalah dengan mengoptimalkan kinerja bidang operasional seperti bidang front desk yang terlibat langsung dalam pelayanan dengan nasabah, adapun faktor kunci yang menjadi penentu kesuksesan

strategi adalah tingkat efektifitas dan efisiensi dari sebuah proses bisnis organisasi.

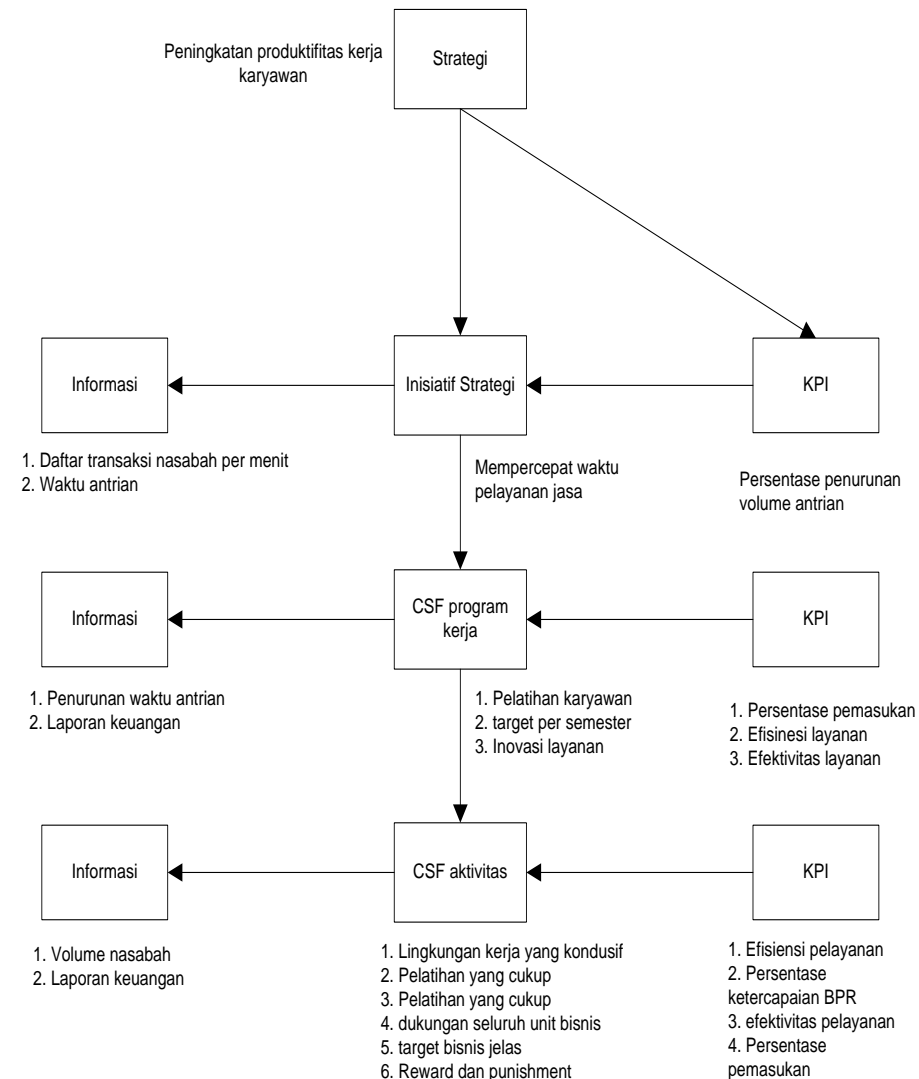
8. Analisis CSF untuk Peningkatan inovasi layanan



Gambar 4 11 Analisis CSF untuk Peningkatan inovasi layanan

Hilda Nurul (2014) menyatakan mengenai pentingnya peningkatan inovasi layanan dalam meningkatkan internal bisnis organisasi dengan inisiatif strategik yang dapat dipertimbangkan adalah kualitas dari jenis pelayanan yang ditawarkan oleh organisasi. Adapun faktor penentu kesuksesan dari strategik ini adalah dilihat dari tingkat komplain nasabah atas pelayanan jasa yang mereka pilih, begitu pula respon perusahaan atas kritik dan saran dari nasabah yang merasa kurang puas dengan pelayanan yang diberikan.

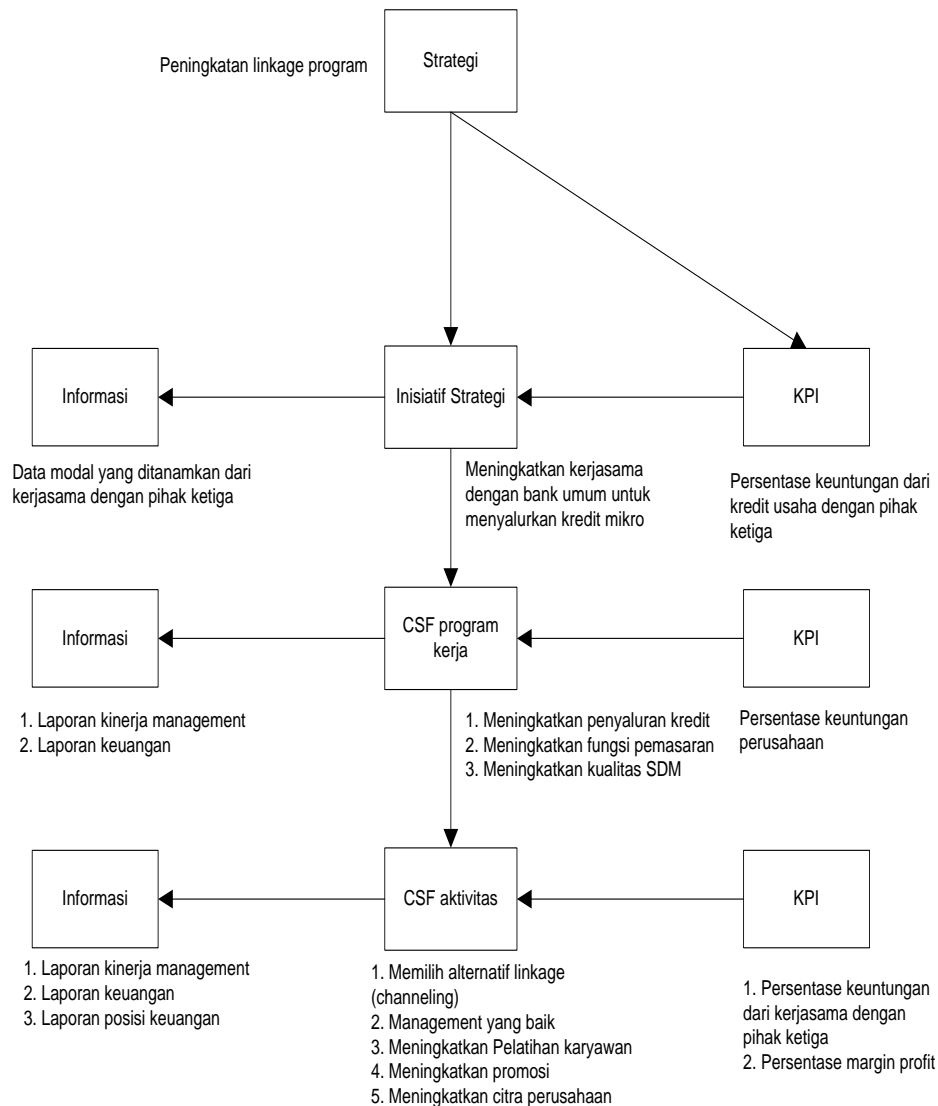
9. Analisis CSF untuk Peningkatan Produktifitas kerja karyawan



Gambar 4 12 Analisis CSF untuk Peningkatan produktifitas kerja karyawan

Adnyani et al. (2008) menyatakan pentingnya peningkatan produktifitas kerja dalam mencapai peningkatan kinerja unit organisasi, dengan mempertimbangkan aspek internal bisnis berupa efisiensi waktu pelayanan jasa perbankan serta faktor kritis yang menjadi penentu kesuksesan yaitu persentase penurunan volume antrian nasabah.

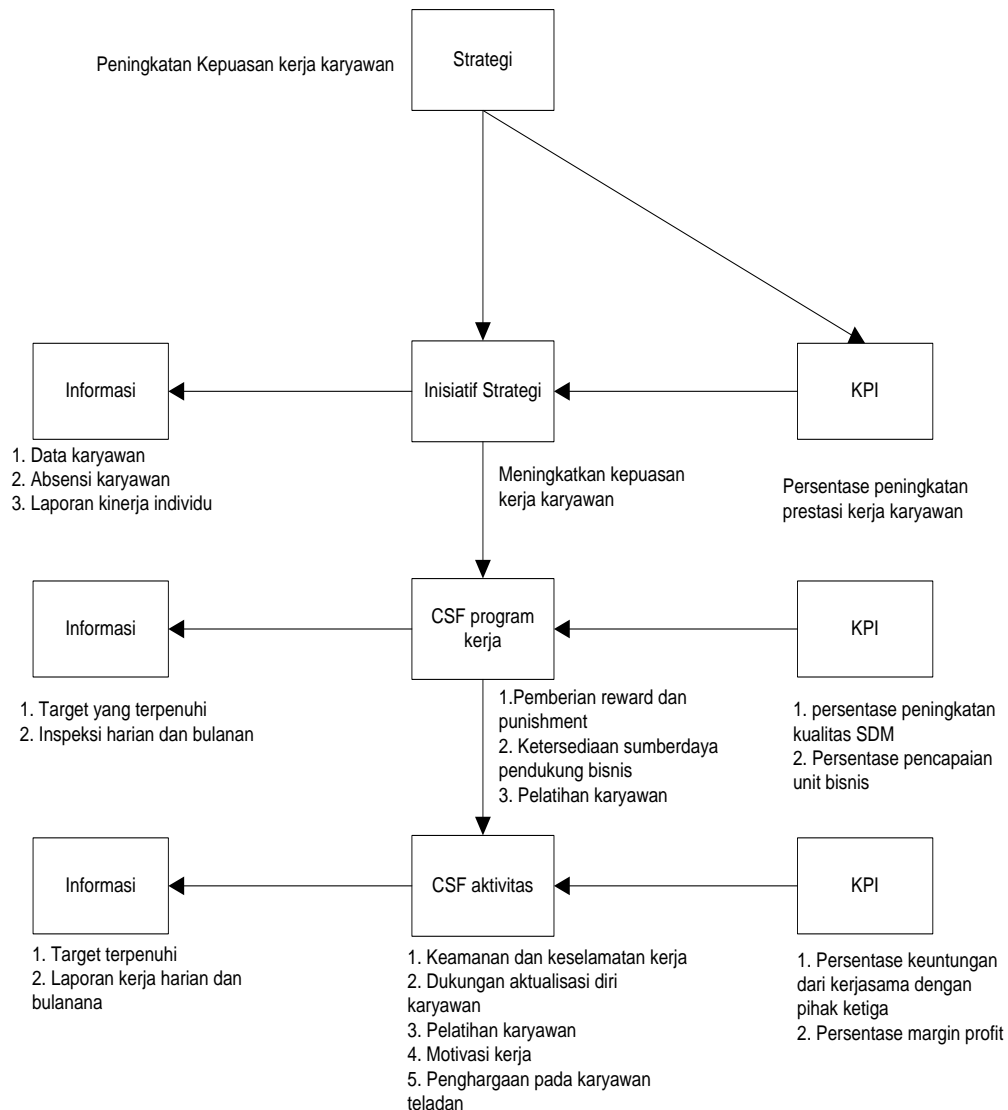
10. Analisis CSF untuk Peningkatan Linkage Program



Gambar 4 13 Analisis CSF untuk Peningkatan Linkage Program

Kumara (2012) menyatakan mengenai pentingnya peran linkage program bagi kesuksesan internal bisnis perusahaan mikro banking, dimana dalam penelitian ini strategi inisiatif yang dapat dipertimbangkan adalah tingkat kerjasama dengan pihak ketiga (bank umum) untuk menyalurkan kredit mikro, adapun faktor kritis dari inisiatif strategik adalah persentase keuntungan perusahaan.

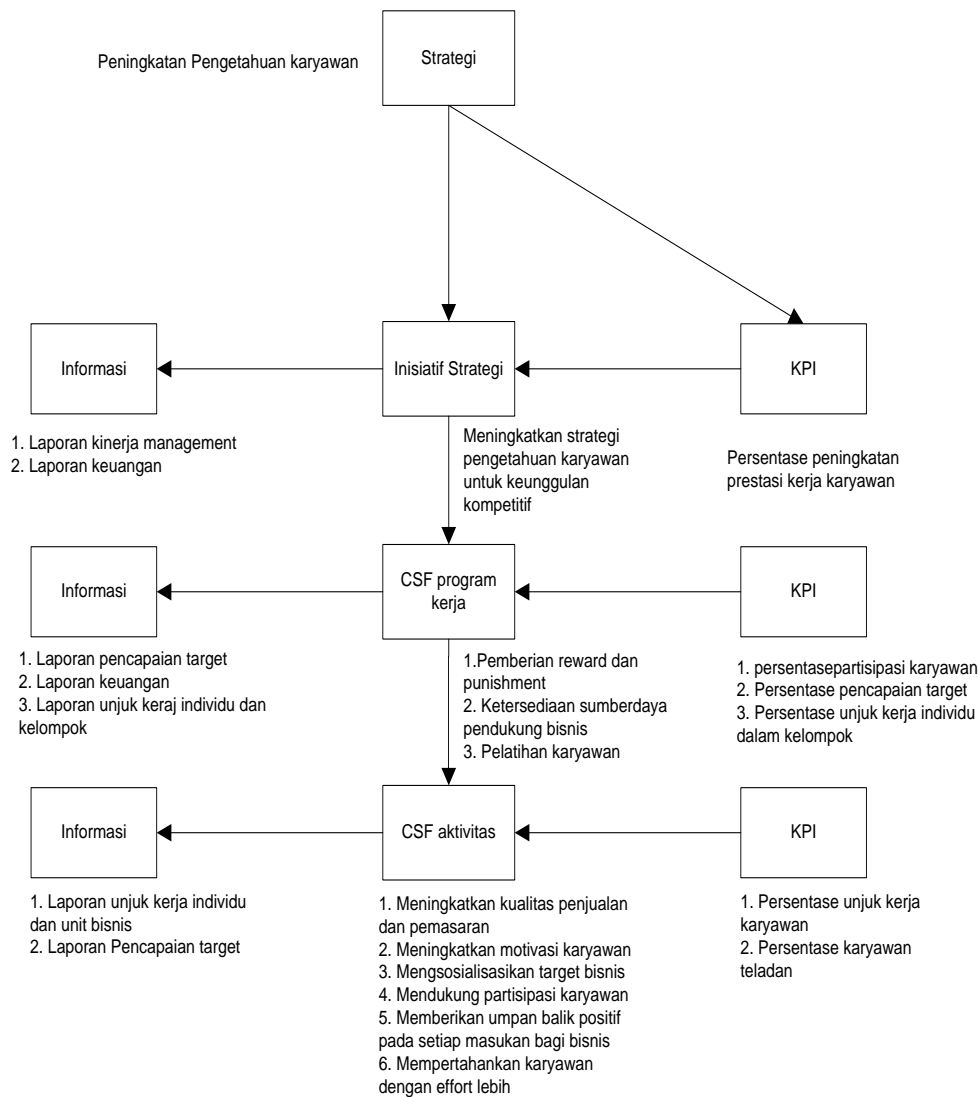
11. Analisis CSF untuk Peningkatan Kepuasan kerja karyawan



Gambar 4 14 Analisis CSF untuk Peningkatan Kepuasan kerja karyawan

Brahmasari (2009) menyatakan bahwa peningkatan kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu langkah dalam meningkatkan nilai internal bisnis organisasi, dimana langkah inisiatif strategik yang dapat dipertimbangkan adalah upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan indikator kunci kesuksesan dari inisiatif strategik ini adalah dari persentase peningkatan prestasi kerja karyawan yang tercermin dari laporan kinerja individu.

12. Analisis CSF untuk Peningkatan Knowledge Management



Gambar 4 15 Analisis CSF untuk Peningkatan *Knowledge Management*

Yusak Ansori (2005) menyatakan bahwa *Knowledge Management* merupakan salah satu aspek penting dalam peningkatan sumber daya manusia dimasa depan. Dengan mempertimbangkan inisiatif strategik yakni strategi pengetahuan karyawan untuk keunggulan kompetitif, dan kritikal kunci yang menjadi penentu kesuksesan strategik adalah peningkatan prestasi kerja karyawan.

Identifikasi aplikasi potensial Critical success factor dipetakan menurut aktivitas dan kebutuhan masing-masing pengguna, dan dapat di sajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4 35 Identifikasi Kebutuhan aplikasi potensial CSF

Aktivitas	Kebutuhan informasi	Aplikasi potensial	Pengguna
1. Konsep promosi yang tepat 2. Penggunaan media untuk efektifitas promosi layanan 3. Pemilihan layanan baru yang sesuai dengan kebutuhan nasabah masa kini 4. Membuat informasi mengenai layanan baru yang sedang trending 5. Mencatat kategori pemasukan 6. Menghitung kas masuk 7. Menghitung kas yang diterima 8. Memvalidasi data dan kas yang masuk 9. Membuat laporan kas	1. Profil perusahaan 2. Dokumen proses bisnis 3. Dokumen struktur organisasi 4. Desain layanan dari vendor 5. Data pengguna layanan 6. Data dari media massa	Marketing information system (MIS)	Top Management
1. Memilih layanan yang efektif 2. Meningkatkan kerja sama Linkage dengan bank Konvensional 3. Mengontrol pemakaian sumber daya 4. Efisiensi SDM	1. Data proses bisnis 2. Data pengguna layanan linkage program 3. Data Komplain nasabah 4. Data Karyawan BPR 5. Data laporan keuangan	1. Website 2. Sistem Otomasi Perkantoran (OAS) 3. Human Resource Information system (HRIS) modul absensi dan penggajian	1. Top, Middle, Lower Management 2. Lower Management
1. Mengajukan konsep layanan yang unik dan atraktif 2. Mendefinisikan konsep layanan 3. Mendesain dan mencetak brosur konsep layanan 4. Mengsosialisasikan konsep layanan 5. Mengsosialisasikan media informasi komplain dan saran 6. Memilah kritik dan saran	1. Data media massa 2. Desain layanan yang ajukan vendor 3. Data proses bisnis 4. Data pengguna layanan yang diajukan 5. Respon saran dan kritik nasabah	1. Portal aplikasi 2. Complain information system (CIS)	1. Top, Middle, Lower Management 2. Lower Management

<ul style="list-style-type: none"> 7. Merespon kritik dan saran 8. Menindak lanjuti dan merealisasikan solusi dari kritik dan saran yang masuk 9. Memberikan penghargaan pada nasabah setia 			
<ul style="list-style-type: none"> 1. Memberikan layanan yang baik dan profesional 2. Tanggap dalam merespon kebutuhan nasabah 3. Menerapkan level layanan 4. Mempercepat waktu layanan 5. Meminta kritik dan saran nasabah atas layanan 6. Konfirmasi pengguna atas layanan yang di berikan 	<ul style="list-style-type: none"> 1.Data komplain pengguna 2.Kritik dan saran (sinopsis pengguna) 3.Data pengguna layanan 4.Fitur layanan yang tersedia 	Costumer Based Information System (CBIS)	Lower Management
<ul style="list-style-type: none"> 1. Pelayanan prima 2. Promosi layanan 3. Update fitur layanan secara berkala 4. Merambah bisnis online 	<ul style="list-style-type: none"> 1.Data komplain pengguna 2.Laporan keuangan 3.Data fitur layanan yang tersedia 	Costumer Based Information System (CBIS)	Lower Management
<ul style="list-style-type: none"> 1. Menganalisis proses bisnis 2. Menentukan target kinerja 3. Mebuat SOP sesuai proses bisnis 4. Menerapkan SOP disetiap fungsi bisnis 	<ul style="list-style-type: none"> 1.Struktur Organisasi 2.Laporan kinerja Management 3.Dokumen proses bisnis 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Work Flow application 2. Executive Information System 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Top, Middle dan Lower Management 2. Top Management
<ul style="list-style-type: none"> 1. Menerapkan aktivitas yang berpedoman pada SOP 2. Lingkungan kerja yang kondusif 3. Optimalitas Dukungan manajemen 4. Target bisnis yang jelas 5. Pemberian penghargaan pada karyawan terbaik (reward dan punishment) 	<ul style="list-style-type: none"> 1.Dokumen SOP perusahaan 2.Laporan kinerja Management 3.Laporan keuangan 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Sistem informasi pendukung kelompok (GSS) 2. Human Resources Information System (HRIS) modul kepuasan kerja 	Middle dan Lower Management
<ul style="list-style-type: none"> 1. Investasi IT 2. Mengembangkan skill karyawan 3. Memperbaiki mekanisme layanan 4. Menyelaraskan fungsi bisnis sesuai standar SOP 5. Mengontrol mutu layanan 6. Memperhitungkan aspek pendukung layanan 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Laporan arus kas 2. Presentasi kualitas SDM 3. Data laporan keuangan 4. Data standar mutu 	Equipment Monitoring Information system (EMIS)	Middle dan Lower Management

<ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan kerja yang kondusif 2. Pelatihan yang cukup 3. Dukungan seluruh unit bisnis 4. Target bisnis jelas 5. Reward dan punishment 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Data karyawan di seluruh unit bisnis 2. Data laporan kinerja perusahaan 3. Data Efisiensi dan Efektivitas layanan 	Employee Information System (EIS) reward and punishment	Middle dan Lower Management
<ol style="list-style-type: none"> 1. Memilih alternatif linkage (channeling, execute, joint financing) 2. Management yang baik 3. Meningkatkan pelatihan karyawan 4. Menggiatkan promosi 5. Meningkatkan citra perusahaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Laporan posisi keuangan 2. Laporan kinerja Management 	Management Information system (MIS)	Middle Management
<ol style="list-style-type: none"> 1. Keamanan dan keselamatan kerja 2. Dukungan aktualisasi diri karyawan 3. Pelatihan karyawan 4. Motivasi kerja 5. Penghargaan pada karyawan teladan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Data kinerja SDM tahunan/semester/t riwulan 2. Data Realisasi target bisnis yang terpenuhi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resource Planning Information System (RPIS) 2. Human Resources Information system (HRIS) modul Human Resources 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Top & Middle Management 2. Middle & Lower Management
<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas sales dan pemasaran 2. Meningkatkan motivasi karyawan 3. Mengsosialisasikan target bisnis 4. Mendukung partisipasi karyawan 5. Memberi umpan balik positif pada setiap masukan 6. Mempertahankan karyawan dengan effort lebih 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Data Pemasaran 2. Laporan Kinerja Management 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Knowledge Management Information System (KMIS) 2. Decision Support System (DSS) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Top, Middle, dan Lower Management 2. Top & Middle Management

Mengacu pada temuan Khakim Gozali (2007) dan hasil wawancara dengan informan diperoleh informasi (identifikasi potensial aplikasi) maka potensi aplikasi yang dapat dikembangkan menurut analisis CSF adalah sebagai berikut:

Tabel 4 36 Daftar Kebutuhan Aplikasi Level Management menurut Analisis CSF

No	Jenis Potensi Aplikasi	Pengguna
1.	Kerangka Kerja (WA)	Lower Management
2.	Website BPR	Middle dan Lower Management
3.	Marketing Information system (MKIS)	Top dan Middle Management
4.	Eksekutif Information System (EIS)	Top Management
5.	Complain Information System (CIS)	Middle dan Lower Management
6.	Knowledge Management system	Middle dan Lower Management
7.	Sistem Otomasi Perkantoran (OAS)	Top, Middle dan Lower Management
8.	Desicion Support system (DSS)	Middle Management
9.	Human Resource Information system (HRIS) modul absensi dan penggajian	Middle dan Lower Management
10.	Human Resources Information System (HRIS) modul Kepuasan kerja karyawan	Middle dan Lower Management
11.	Equipment Monitoring Information system (EMIS)	Lower Management
12.	Management Information System (MIS)	Middle Management
13.	Sistem informasi pendukung kelompok (GSS)	Lower Management
14.	Human Resource Information system (HRIS) modul HR	Middle dan Lower Management
15.	Finance and Human Resource Information system (module back up data)	Middle dan Lower Management
16.	Financial Integrated System Applications (FISA)	Middle Management
17.	Costumer Based Information system (CBIS)	Middle dan Lower Management
18.	Employee information system (EIS) reward and punishment	Middle dan Lower Management
19.	Group Decision Support system (GDSS)	Top Management

4.4.2 Analisis Value Chain

Hansen, Mowen (2000) dalam wicaksono (2003) menyatakan bahwa analisis value chain bertujuan untuk mengidentifikasi value chain (rantai nilai) dalam meningkatkan value nasabah atau untuk menekan biaya Management (cost Management). Dalam penelitian ini Analisis value chain digunakan untuk melihat rantai aktivitas dari masing-masing level Management. Sehingga dapat diperoleh perbedaan persepsi mengenai aktivitas bisnis maupun IT yang ada di BPR.

Analisis Value Chain BPR Mustika Utama Kolaka adalah sebagai berikut:

Aktivitas pendukung	Pengelolaan Sumber daya Manusia: 1. Sub. Bidang HRM dan organisasi 2. Sub. Bidang sarana dan Prasarana (CRM) 3. Sub Bidang Pengawas internal			
	Pengelolaan keuangan: 1. Sub Bidang Keuangan dan Pemasaran 2. Sub Bidang Akunting			
	Manajemen mutu: 1. Sub Bidang Front desk (Admin) 2. Sub Bidang Sumberdaya (Umum dan Perlengkapan) 3. Sub Bidang Pemasaran 4. Sub Bidang keuangan			
	Pengembangan Teknologi: FISA (Financial Integrated System Application)			
Aktivitas Utama Inbound logistic: 1. Penerimaan simpanan Nasabah baru/UMKM baru 2. Penyaluran kredit berjangka	Operation: 1. Menyalurkan dana simpanan dan pinjaman berjangka. 2. Menyalurkan dana dari pihak Ke tiga (linkage program)	Outbound Logistik: 1. Nasabah tetap 2. Pemasukan dari kredit UMKM mandiri	Sales and Marketing: 1. Bunga simpanan/Kredit berjangka 2. Surat berharga	Service: Sub Bidang pengembangan dan kontrol sistem

Gambar 4 16 Analisis value Chain BRP

Langkah selanjutnya adalah menganalisis ketercapaian aktivitas masing-masing level Management menurut wawancara langsung dengan informan untuk menilai kekuatan masing-masing level dalam mengupayakan realisasi kesuksesan bisnis. Mengacu pada temuan Khakim Gozali (2007), Arif Afandi (2010) serta hasil wawancara langsung dengan informan diperoleh informasi mengenai potensi aplikasi yang dapat dikembangkan antara lain sebagai berikut:

Tabel 4 37 Daftar Potensi Aplikasi Value Chain

No	Jenis Potensi Aplikasi	Pengguna Aplikasi
1.	Kerangka Kerja (WA)	Lower Management
2.	Website BPR	Middle dan Lower Management
3.	Marketing Information system (MKIS)	Top dan Middle Management
4.	Eksekutif Information System (EIS)	Top Management
5.	Complain Information System (CIS)	Middle dan Lower Management
6.	Knowledge Management system	Middle dan Lower Management
7.	Sistem Otomasi Perkantoran (OAS)	Top, Middle dan Lower Management
8.	Human Resource Information system (HRIS) modul absensi dan penggajian	Middle dan Lower Management

9.	Human Resources Information System (HRIS) modul Kepuasan kerja karyawan	Middle dan Lower Management
10.	Equipment Monitoring Information system (EMIS)	Lower Management
11.	Management Information System (MIS)	Middle Management
12.	Sistem informasi pendukung kelompok (GSS)	Lower Management
13.	Human Resource Information system (HRIS) modul HR	Middle dan Lower Management
14.	Finance and Human Resource Information system (module back up data)	Middle dan Lower Management
15.	Financial Integrated System Applications (FISA)	Middle Management
16.	Costumer Based Information system (CBIS)	Middle dan Lower Management
17.	Employee information system (EIS) reward and punishment	Middle dan Lower Management
18.	Group Decision Support system (GDSS)	Top Management

4.4.3 Analisis IT Balanced Scorecard

Setelah dilakukan analisis SWOT yang menggambarkan situasi aktual dari internal organisasi dan eksternal organisasi yang mempengaruhi proses bisnis organisasi, maka langkah selanjutnya adalah dengan melakukan pemetaan *IT Balanced Scorecard*. Tujuan utama dan menjadi tolok ukur sukses gagalnya penyelenggaraan suatu bisnis *micro banking* adalah kinerja organisasi yang meliputi kualitas kerja, kemampuan kerja serta kepuasan dan komitmen karyawan. Secara ekstrim, kerugian finansial yang harus terjadi agar mencapai tujuan utama tersebut harus dihindari, sebagai konsekuensi dari kegagalan layanan manajemen organisasi itu sendiri. Sehingga dalam penelitian ini. *IT Balanced Scorecard* didefinisikan sebagai sebuah alat bantu yang digunakan untuk mengidentifikasi tujuan bisnis (objektif) yang ingin dicapai, kebutuhan data dan informasi serta parameter KPI yang dijadikan tolak ukur keberhasilan pengukuran dari masing-masing isu strategis. Dengan Mempertimbangkan Henderson dan Venkatraman (1993) yang mengembangkan konseptual model untuk mengarahkan manajemen strategis teknologi informasi. Model yang disebut dengan Alignment Model Strategis, mempertimbangkan empat domain fundamental pilihan strategis: strategi bisnis, strategi teknologi informasi, infrastruktur organisasi dan proses, dan teknologi informasi Infrastruktur dan

dasar proses dari masing-masing dimensi tersebut. Henderson menggambarkan kekuatan model ini dalam dua poin besar dengan karakteristik manajemen strategis: kecocokan strategis (hubungan timbal balik antara eksternal dan komponen internal) dan fungsional Integrasi (integrasi antara bisnis dan domain fungsional). Dan lebih khususnya pada empat perspektif keselarasan dengan implikasi spesifik bagi praktek manajemen. Selain itu Rajagopalan dalam Marshal.usc.edu mendukung argumen teoritis bahwa perusahaan mendapatkan keuntungan dari adopsi rencana insentif sesuai karakteristik yang mendasarinya dengan manajerial motivasi dan kontrol persyaratan yang diajukan oleh konteks strategis perusahaan (Chakravarthy & Zajac, 1984; Rappaport, 1978).

Adapun Tahap penyusunan *IT Balanced Scorecard* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

2. Menyusun Key Performance Indicator

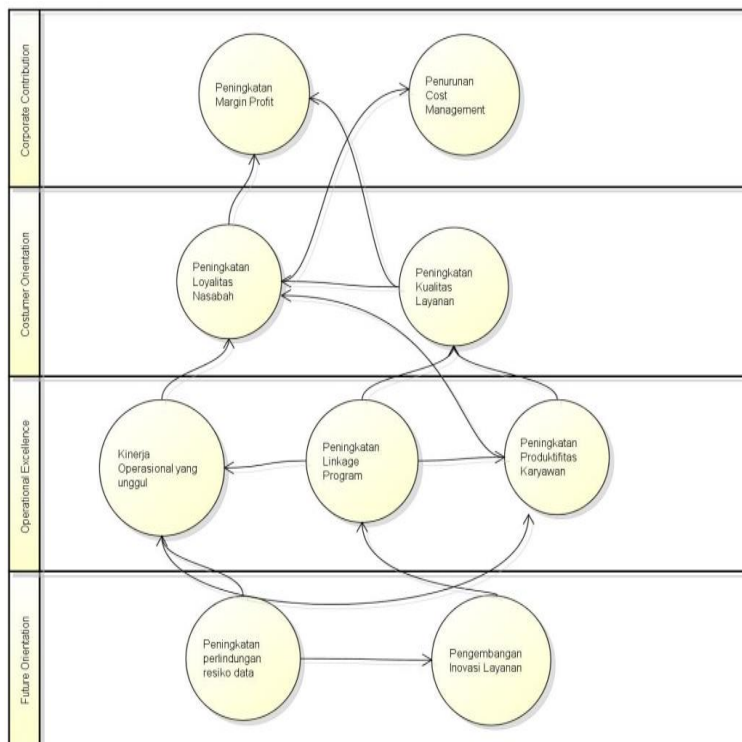
Berdasarkan kajian teori IT BSC pada halaman 30 dapat diketahui bahwa IT BSC tersusun atas analisis berikut:

1. Indeks Capaian Indikator Kinerja Utama (IKU)
2. Nilai Sasaran Strategis (NSS)
3. Nilai Kinerja Perspektif (NKP)
4. Nilai Kinerja Unit (NKU)

3. Menyusun Peta Strategi

Peta strategi merupakan suatu *panel instrument* yang memetakan sasaran strategis organisasi. Peta strategi memudahkan organisasi untuk mengkomunikasikan keseluruhan strateginya kepada seluruh anggota organisasi dalam rangka pemahaman demi suksesnya pencapaian tujuan organisasi. Unit organisasi yang menyusun peta strategi adalah unit organisasi yang mendefinisikan visi dan misinya dengan jelas serta memiliki proses manajemen yang lengkap (*input* sumber daya, proses internal dan *output/outcome*). *IT Balanced Scorecard* dipergunakan untuk mengukur tingkat kematangan IT ditinjau dari empat perspektif yang ada sehingga menghasilkan sebuah hubungan sebab akibat yang bermuara pada rencana pengembangan IT di masa mendatang.

Isu-isu strategis yang ada dikelompokkan kedalam empat perspektif IT Balanced Scorecard yaitu Perspektif *Corporate Contribution*, Perspektif *Customer Orientation*, Perspektif *Operational Excellence*, dan Perspektif *Future Orientation*. Empat perspektif tersebut diletakkan kedalam perspektif yang relevan dengan Level Management. Hasil dari pemetaan empat perspektif dapat disajikan secara singkat pada gambar peta strategik BPR dibawah ini:



Gambar 4 17 Peta Strategik BPR

Berdasarkan Peta strategik diatas selanjutnya adalah penjabaran perspektif IT Balanced scorecard kedalam inisiatif strategik berdasarkan persepsi level Management.

1. Perspektif *Corporate contribution* IT Balanced Scorecard menurut Inisiatif Level Management

Tabel 4 38 Perspektif Corporate contribution IT Balanced Scorecard

Objektif	Inisiatif	KPI	Target	Polari sasi	Validity	Bobot Validity	Contr ollabil ity	Bobot Contr ollabil ity	Keterangan
Peningkatan margin Profit	Meningkatkan efisiensi bidang operasional	Persentase pemasukan dari profit dari nasabah maupun dari pihak ketiga	100%	Max	Exact	0,50	high	0,35	Top Management
	Perkuat brand di masyarakat	Presentase pemasukan dari pameran dan event	75%	Max	Proxy	0,35	Low	0,20	Middle Management
	Memaksimalkan bidang operasional	Persentase jumlah pengguna jasa BPR	100%	Max	Exact	0,50	high	0,50	Middle management
	Peningkatan volume layanan	Presentase profit dari jasa kredit dan dari pihak ketiga	75%	Max	Exact	0,35	high	0,50	Middle management
	Memasang bunga yang cukup bersaing dibanding perusahaan pesaing	Presentase profit dari jasa tabungan dan pinjaman dari nasabah dan pihak ketiga	75%	Max	Exact	0,35	high	0, 50	Middle management
	Merambah online banking	Presentase peningkatan nasabah dan kerjasama dengan investor	70%	Max	Proxy	0,35	Moder ate	0,35	Lower management
Penurunan Cost Management	Mengurangi promosi yang kurang efektif	Presentase penurunan biaya iklan visual	10 %	Min	Proxy	0,10	Low	0,20	Lower management
	Melakukan Kontrol biaya operasional	Penurunan Presentase biaya operasional tidak langsung	10 %	Min	Proxy	0,35	Low	0,20	Lower management
	Efisiensi SDM	Penurunan Presentase biaya overhead	10 %	Min	Proxy	0,10	Low	0,10	Lower management
	Linkage program yang saling menguntungkan	Presentase kerjasama dengan bank umum	70%	Max	Proxy	0,50	Moder ate	0,35	Middle management

2. Perspektif *Costumer Orientation* IT Balanced Scorecard menurut Inisiatif Strategik level Management

Tabel 4 39 Perspektif Costumer Orientation IT Balanced Scorecard

Objektif	Inisiatif	KPI	Target	Polari sasi	Validity	Bobot Validity	Contr ollabil ity	Bobot Controll ability	Keterangan
Peningkatan Loyalitas nasabah	Meningkatkan Pelayanan prima	Presentase kepuasan pelanggan	100%	Max	Exact	0,5	Moder ate	0,35	Top Management
	Membangun komunikasi yang harmonis	Presentase testimoni dan kepuasan nasabah	100%	Max	Exact	0,5	High	0,5	Middle Management
	Merrespon kritik dan saran nasabah	Presentase kepuasan nasabah	100%	Max	Activity	0,2	High	0,5	Middle Management
	Memberikan penghargaan pada nasabah yang paling loyal	Presentase penggunaan layanan jasa dan kritik membangun	15%	Max	Activity	0,2	High	0,5	Lower Management
	Memberikan layanan yang sesuai kebutuhan nasabah dengan cepat dan tepat	Presentase komplain nasabah	1%	Min	Proxy	0,1	Low	0,2	Lower Management
	Memberikan informasi yang transparan bagi nasabah dan kreditur	Presentase kenaikan profit margin	75%	Max	Activity	0,2	High	0,5	Lower Management
Peningkatan kualitas layanan	Perbaiki layanan sesuai standar SOP	Presentase peningkatan volume nasabah	80%	Max	Proxy	0,5	Moder ate	0,35	Middle Management
	Merambah online service	Presentase pengguna online	2	Max	Proxy	0,5	High	0,5	Lower Management
	Management komplain yang baik	Tidak ada komplain	2	Min	Proxy	0,1	Low	0,2	Lower Management
	Menambah fasilitas dan layanan baru	presentase efektifitas aplikasi	2	Max	Proxy	0,5	High	0,5	Middle Management
	Memberikan reward pada nasabah yang loyal	Presentase penggunaan layanan	15%	Max	Activity	0,5	Moder ate	0,35	Lower Management

3. Perspektif *operational excellence* IT Balanced Scorecard menurut Inisiatif Strategik level Management

Tabel 4 40 Perspektif operational excellence IT Balanced Scorecard

Objektif	Inisiatif	KPI	Target	Polarisasi	Validity	Bobot Validity	Control ability	Bobot Control ability	Keterangan
Peningkatan kinerja operasional yang unggul	Menambah variasi layanan baru dan unik	Presentase promosi	3-5 jenis promosi yang dipilih	Max	Proxy	0,5	Moderate	0,35	Top Management
	Pelatihan IT pada karyawan	Presentase karyawan yang mampu mengoperasikan aplikasi komputer	3 bulan sekali	Max	Activity	0,2	Moderate	0,35	Middle Management
	Memberikan reward dan punishment	Presentase peningkatan penjualan jasa pada nasabah baru	Max	75	Exact	0,5	Moderate	0,35	Middle Management
	Menambah fasilitas IT	Presentase peralatan komputer dan fasilitas pendukung kerja lainnya	2-5 unit tiap tahun	Max	Proxy	0,35	High	0,5	Middle Management
	melakukan promosi yang sesuai dengan kondisi pasar	Presentase media yang dipilih sebagai perantara pada pangsa pasar	2-5 jenis media promosi	Max	Activity	0,2	Moderate	0,35	Lower Management
Pengembangan fungsi bisnis	Mengidentifikasi efisiensi dan efektifitas kerja karyawan	Presentase kinerja karyawan	3 bulan sekali	Max	Proxy	0,20	Moderate	0,35	Lower Management
	Mengidentifikasi efektifitas kerja karyawan	Presentase kinerja karyawan	3 bulan sekali	Max	Proxy	0,20	Moderate	0,35	Lower Management
	Menganalisis penghambat proses bisnis	Presentase keluhan dan keterlambatan penanganan	Maksimal 1-2 masalah per semester	Min	Proxy	0,10	Low	0,10	Lower Management
	Menjaga komitmen dan dukungan kerja tim diseluruh unit bisnis	Presentase kenaikan penjualan jasa	75%	Max	Proxy	0,35	High	0,50	Lower Management
	Memanfaatkan peluang untuk pengembangan strategi baru	Presentase peluang ekspansi bisnis	75%	Max	Proxy	0,35	High	0,50	Lower Management

Peningkatan produktifitas kerja karyawan	Menjamin lingkungan kerja yang kondusif	Jumlah karyawan yang datang tepat waktu	100% tepat waktu	Max	Activity	0,35	High	0,50	Middle Management
	Training yang rutin	Presentase karyawan yang masih kurang dalam mengembangkan skillnya khususnya dalam bidang IT dan pemasaran	4-5 karyawan tiap tiga bulan sekali	Max	Activity	0,35	High	0,50	Middle Management
	Menambah jumlah peralatan kantor	Persentase jumlah PC yang terhubung dalam jaringan	90%	Max	Proxy	0,35	High	0,50	Middle Management
	Mengontrol karyawan bekerja dengan baik	Jumlah pekerjaan yang bisa diselesaikan per hari	Maksimal 3-7 pekerjaan perjam	Max	Activity	0,35	High	0,50	Middle Management
	Merayakan keberhasilan proyek bisnis	Memberikan reward dan punishment bagi karyawan unggulan	Bonus tambahan sebesar 30% dari gaji pokok	Max	Proxy	0,35	High	0,50	Middle Management
	Memberikan dukungan kepada seluruh lini bisnis	sosialisasi tentang pencapaian target baik mingguan, bulanan maupun semesteran	1-2 jam per minggu	Max	Activity	0,20	Moderate	0,35	Middle Management
Peningkatan linkage program	Menunjukan prospek management bisnis yang baik	Transparansi prospek pencapaian bulanan dan mingguan	Rapat rutin 1-2 jam	Max	Activity	0,20	Moderate	0,35	Lower Management
	Memperkuat kapabilitas modal	Tingkat realisasi penyerapan anggaran pada tahun 2010	3-5 unit per tahun	Max	Activity	0,20	Moderate	0,35	Lower Management
	Menjaga likuiditas perusahaan	Kontrol terhadap jadwal pelunasan piutang jangka pendek	2 kali sebulan	Max	Activity	0,20	Moderate	0,35	Lower Management
	Mengatur ulang jadwal <i>aging</i>	Jadwal waktu pelunasan				0,20	Moderate	0,35	Lower

	<i>schedule</i> pada kreditur dan pihak ketiga	sesuai dengan kesepakatan bersama	5 tahun	Max	Activity				Management
--	--	-----------------------------------	---------	-----	----------	--	--	--	------------

4. Perspekti *Future orientation* IT Balanced Scorecard menurut inisiatif level Management

Tabel 4.41 Perspekti *Future orientation* IT Balanced Scorecard

Objektif	Inisiatif	KPI	Target	Polari sasi	Validity	Bobot Validity	Controll ability	Bobot Contr oll ability	Keterangan
Perlindungan terhadap resiko data	Menyediakan back up data ketika diperlukan	Penyediaan Data back up	3 – 4 hardisk tambahan untuk data cadangan	Max	Activity	0,20	Moderate	0,35	Lower Management
	Melakukan Pengendalian teknis	Pengawasan keselamatan kerja	Menambah server 1 – 2 server tahun	Max	Proxy	0,50	High	0,50	Top Management
	Melakukan pengendalian informal	Pengendalian sistem dan jaringan	Penggunaan cloud computing, jaringan pribadi	Max	Proxy	0,25	High	0,50	Lower Management
Pengembangan inovasi layanan	Memfokuskan pada kebutuhan sekarang	Kebutuhan teknologi saat ini	Menambah aplikasi baru 2-3 jenis aplikasi per tahun	Max	Proxy	0,35	High	0,50	Middle Management
	Melakukan penguatan pada layanan inti	Menambah fitur layanan pada nasabah	Menambah aplikasi 2-3 jenis aplikasi per 6 bulan	Max	Activity	0,25	High	0,50	Lower Management
	Melakukan ekspansi bisnis	Membuka cabang BPR di daerah kolaka timur dan daerah terpencil lainnya	Membuka 1-2 outlet bank di kolaka timur	Max	Exact	0,35	Moderate	0,35	Middle Management

Kinerja PT BPR Mustika Utama Kolaka dengan menggunakan metode *IT balanced scorecard* yang meliputi empat aspek yaitu aspek *Corporate contribution*, aspek *Costumer Orientation*, aspek *Operational Excellence*, dan aspek *Future Orientation*, berikut disajikan data-data kinerja PT. BPR Mustika Utama untuk periode April 2016.

1. Perspektif Corporate Contribution

Berikut laporan keuangan BPR yang menjadi acuan peneliti dalam mengembangkan komponen analisis ini:

Tabel 4 42 Laporan keuangan BPR

a	Aset total	3.420.432	3.124.331	3.066.769	2.348.090	1.670.788
b	Penggunaan dana					
	1. Kredit yang diberikan	2.530.336	2.122.148	1.553.058	1..236.978	948.840
	2. Penempatan pada bank Indonesia	226.325	242.900	176.058	126.355	87.871
	3. Penempatan pada bank lain	388.500	481.200	23.200	808.190	483.000
	4. Surat berharga	167.144	155.625	110.098	65.003	54.013
c	Penghimpunan dana pihak ketiga					
	1. Giro	911.799	1.112.009	714.494	553.000	310.715
	2. Tabungan	769.477	730.73	537.130	477.829	365.529
	3. Deposito	581.287	351.854	436.062	870.850	639.733
d	Ekuitas					
	1. Modal disetor	217.975	191.564	161.865	135.890	130.345
e	Laba Rugi					
	1. Pendapatan Bunga	413.023	347.117	318.065	295.100	227.050
	2. Beban Bunga	111.005	92.925	91.215	59.970	49.635
	3. Beban Operasional selain bunga	291.234	161520	122.300	119.488	157.748
	4. Pendapatan non operasional		44.751	31.463	24.350	82.055
	5. Laba sebelum pajak	159.270	152.970	148.903	151.290	112.289
	6. Laba Bersih tahun berjalan	117.810	113.498	110.728	111.290	81.501
f	Rasio-rasio keuangan (%)					
	1. Capital Adequacy Ratio (CAR)	23.84	22.41	23.19	25.68	31.23
	2. NPL Gross	2.89	1.64	1.33	2.24	5.75
	3. NPL netto	1.12	0.51	0.13	0.04	0.10
	4. Return on Assets (ROA)	4.13	4.43	5.15	7.45	6.63
	5. Return on equity (ROE)	28.85	31.42	34.32	37.89	31.01
	6. Net interest Margin (NIM)	8.69	8.30	8,9	15.10	12.56
	7. Biaya Operasional / Pendapatan Operasional (BOPO)	71.67	62.60	69.67	56.60	64.76
	8. Loan to Deposits (LDR)	111.84	96.72	92.03	83.69	97.53

Adapun Target peningkatan profit BPR pada akhir periode 2015 dapat digambarkan di dalam tabel berikut ini :

Tabel 4 43 Target Peningkatan profit

Tahun	Target	Realisasi	%
2015	100.000.000	117.800.000	17,8
2016	100.000.000	-	-
2017	100.000.000	-	-
2018	100.000.000	-	-
2019	100.000.000	-	-
2020	100.000.000	-	-

Informasi yang dihimpun dari bidang keuangan data pencapaian yang diperoleh BPR Mustika Utama profit per desember 2016 target utama Perusahaan setiap tahunnya adalah memperoleh keuntungan minimum sebesar 100.000.000 rupiah yang mana target ini diperkirakan akan terus meningkat seiring dengan perkembangan bisnis di daerah. Perusahaan memperkirakan peningkatan profit 30% setiap tahunnya.

2. Perspektif Customer Orientation

a. Peningkatan loyalitas nasabah

Langkah peningkatan kepuasan nasabah yang dilakukan oleh BPR Mustika Utama Kolaka adalah untuk memberikan pelayanan terbaik kepada seluruh nasabahnya. Target pelayanan prima ditargetkan 100% Dari hasil survey bulanan. Dengan kriteria sebagai berikut :

Tabel 4 44 Kriteria Kepuasan Pelayanan

No	Nilai Persepsi	Nilai Interval Indeks Kepuasan Pelayanan	Nilai Konversi Indeks Kepuasan Pelayanan	Kepuasan pelayanan
1	1	1,00 – 1,75	25 – 43,75	Tidak puas
2	2	1,76 – 2,50	43,76 – 62,50	Kurang Puas
3	3	2,51–3,25	62,51 – 81,25	Puas
4	4	3,26 – 4,00	81,26 – 100,00	Sangat Puas

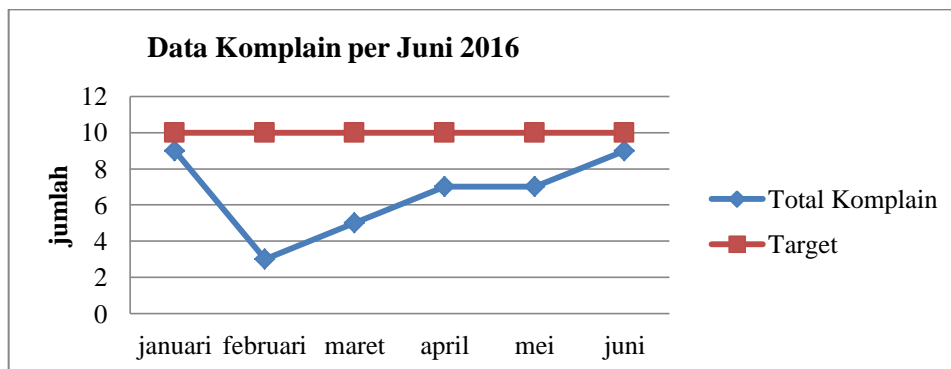
Berdasarkan hasil survey, diperoleh nilai indeks kepuasan pelayanan per juni 2016 sebagai berikut:

Tabel 4 45 Indeks Kepuasan layanan

No	Key Areas	Indeks	Kepuasan Layanan
1	Standar Operasional Pelayanan	68,03	Puas
2	Petugas Pelayanan	67,13	Puas
3	Layanan Informasi	72,85	Puas
4	Sarana Dan Fasilitas Pendukung Layanan	68,74	Puas
Total		69,19	Puas

Berdasarkan hasil skor di atas, dapat disimpulkan bahwa pengguna jasa cukup puas dengan layanan jasa BPR. Namun demikian, masih terdapat kesempatan yang sangat besar untuk lebih baik lagi di masa depan, sehingga dapat mencapai tingkat kepuasan lebih tinggi (kategori sangat puas).

Upaya membangun komunikasi yang harmonis dengan nasabah menjadi salah satu komponen penting dalam meningkatkan loyalitas nasabah target harapan BPR adalah 100%. Dengan peningkatan indeks kepuasan 75% dari tahun sebelumnya. Berdasarkan data dari bidang umum dan IC total komplain dan kritik nasabah per juli 2016 adalah sebanyak 9. berikut tabulasi data yang diperoleh :



Gambar 4 18 Data Komplain Nasabah per Juni 2016

Berdasarkan data per juni 2016 setidaknya terdapat peningkatan komplain dari nasabah pada bulan mei – juni yakni sebesar 10%. Peningkatan komplain diakibatkan antrian panjang menjelang bulan ramadhan yang mengakibatkan meningkatnya volume layanan sebesar 75% dari bulan sebelumnya. Dan kedepannya hal ini dapat diminimalisir dengan memperhatikan

beberapa harapan pengguna atas layanan yang kiranya masih memerlukan perbaikan antara lain, sebagai berikut:

- 1) Area parkir yang tersedia belum memadai bagi pengguna jasa.
- 2) Sarana fotocopy, faksimili, telekomunikasi dan komputer serta printer belum tersedia maksimal bagi pengguna jasa.
- 3) Tidak semua petugas memberikan pelayanan yang adil kepada pengguna jasa.
- 4) Antrian sebaiknya menggunakan antrian yang terkomputerisasi sehingga dapat mengurangi penumpukan nasabah pengguna jasa.
- 5) Standar waktu pelayanan jasa agar dilakukan lebih konsisten.

BPR melakukan beberapa cara untuk memberikan penghargaan kepada nasabah setia, melalui pemberian souvenir pada nasabah yang loyal. Untuk event khusus bulan juli 2016 BPR membuka event Lebaran Ceria yakni pemberian door prize berupa souvenir hari raya pada nasabah yg beruntung.

Pemberian layanan yang cepat dan transparan. Berdasarkan Informasi bidang umum dan IC bahwa tingkat kepuasan nasabah per juni 2016 menunjukan 72,85% nasabah yang puas dengan layanan BPR namun ini masih perlu ditingkatkan mengingat persaingan bisnis kedepan akan semakin ketat.

Tabel 4 46 Tingkat Kepuasan Pelanggan

No	Keterangan	%
1	Sangat Puas	10,27
2	Puas	78,25
3	Cukup Puas	8
4	Kurang	2,48
5	Tidak Puas	1

b. Peningkatan Kualitas Layanan

Peningkatan kualitas nasabah meliputi perbaikan sesuai standar SOP melalui presentase peningkatan volume nasabah. Berdasarkan data dari bidang keuangan setidaknya terdapat 1466 nasabah yang Terdiri dari tabungan sebanyak

1.414, Deposito dengan jumlah 34 rekening, dan Simpanan bank lain terdaftar setidaknya ada 18 rekening.

Tabel 4 47 Realisasi Pengguna Layanan

No	Keterangan	Jumlah
1	Jumlah Layanan	3
2	Jumlah Pengguna Jasa Yang Melakukan Kegiatan	1466
3	Persentase Jumlah Pengguna Jasa Yang Melakukan Komplain	0,9%

Pertimbangan Langkah objektif dalam meningkatkan kualitas layanan yakni dengan memperbaiki komponen pelayanan itu sendiri, dengan mengacu pada standar operasional prosedur yang telah ditetapkan organisasi. Target peningkatan kualitas layanan BPR adalah 75% dengan bobot terkontrol sebesar 35%. Dengan mengupayakan menambah konten layanan melalui media social seperti facebook dan tweeter untuk menarik minat nasabah lokal. Total layanan yang tersedia di BPR antara lain sebagai berikut:

Tabel 4 48 Jenis layanan BPR

No	Jenis Layanan	Total
1.	Tabungan Untuk Nasabah Individual Maupun Kelompok	1414
2.	Kredit	15
3.	Pembiayaan Berbasis Bagi Hasil	3
4.	Deposito Berjangka	34

Memberi edukasi kepada nasabah tentang layanan baru, berbagai bentuk promosi dan edukasi yang dilakukan oleh BPR antara lain sebagai berikut:

Tabel 4 49 Jenis Promosi yang digunakan BPR

No	Jenis Promosi
1.	Promosi Radio Lokal
2.	Pameran
3.	Call Center
4.	Jejaring Media Sosial

Presentase efektifitas aplikasi BPR antara lain mengacu pada standar berikut ini:

Tabel 4 50 Indeks Presentase aplikasi BPR

No	Rasio	Efektifitas
1	< 40%	Tidak Efektif
2	40%-59%	Kurang Efektif
3	60%-79%	Efektif
4	80%-99%	Sangat Efektif

Sejauh ini efektifitas aplikasi BPR 75% yang berarti efektif dalam memenuhi kebutuhan penggunanya. Pemberian reward pada nasabah loyal dilakukan 2 kali setahun dengan mengacu pada kalender dan tingkat apresiasi masyarakat kabupaten kolaka

3. Perspektif Operational Excellence

1. Peningkatan kinerja operasional yang unggul

- a) Peningkatan kinerja operasional khususnya dengan menambah variasi layanan. Presentase kinerja operasional antara lain sebagai berikut:

Tabel 4 51 Presentase Kinerja Operasional

No	Aktivitas	/ Total Layanan * 100%
1	Jam Kerja	
2	Jumlah Antrian	
3	Jenis Layanan	
4	Frekuensi Layanan	

- b) Peningkatan brand image menggunakan promosi saat event tertentu atau melalui media telekomunikasi atau media massa. Adapun syarat kinerja operasional yang maksimal menggunakan kriteria berikut ini:

Tabel 4 52 Syarat Kinerja Operasional

No	Keterangan	Jumlah
1	Jenis Jasa Pelayanan	4
2	Jumlah Pengguna Jasa Yang Melakukan Kegiatan	1466
	Persentase Jumlah Pengguna Jasa Yang Aktif Dan Yang Terdaftar	*100%

2. Pengembangan fungsi bisnis

- a) Presentase efisiensi kerja karyawan mengacu pada skala berikut ini :

Tabel 4 53 Presentase Fungsi Bisnis

No	Rasio	Efisiensi
1	< 40%	Tidak Efisien
2	40%-59%	Kurang Efisien
3	60%-79%	Efisien
4	80%-99%	Sangat Eefisien

- b) Menekan penurunan kualitas layanan adalah dengan meningkatkan pengawasan terhadap penghambat proses bisnis.

Tabel 4 54 Total Pengawasan proses bisnis

No	Keterangan	Jumlah
1	Jumlah Pelayanan Per 5 Menit	2
2	Jumlah Kunjungan Perhari	75
3	Target Layanan Terkontrol	75%

- 3) Menjaga komitmen dan dukungan kerja tim diseluruh unit bisnis

Strategi baru dibangun dari kelemahan yang ditemukan pada strategi saat ini, pemanfaatan peluang melalui pengembangan strategi baru akan sangat membantu dalam meningkatkan kinerja bisnis.

- 4) Peningkatan produktifitas kerja karyawan

Langkah utama untuk menjamin lingkungan kerja yang kondusif adalah melalui penggunaan SDM yang memenuhi kriteria kerja yakni disiplin dan memegang teguh aturan kerja. Dengan spesifikasi aturan sebagai berikut:

Tabel 4 55 Peningkatan Produktifitas kerja karyawan

No	Keterangan	Jumlah
1	Jumlah Pegawai Yang Dijatuhi Hukuman Disiplin Per Juni 2016	3
2	Jumlah Total Pegawai Aktif	24
3	Persentase Penjatuhan Sanksi Disiplin	0,8%

Peningkatan kompetensi karyawan melalui training yang rutin 3 bulan sekali. Berikut Jenis training yang pernah diadakan BPR:

Tabel 4 56 Jenis Training yang pernah diadakan BPR

No	Jenis Training
1	Seminar Nasional IAI
2	Pembekalan Dan UKMR Level 3

3	Penagihan Kredit Bermasalah
4	Training Alternatif Likuiditas
5	IHT-Graffiti
6	Comptia Network
7	Training Corporate Planner
8	Penilaian Aset/Properti
9	Power Builder 10
10	Comptia Green
11	Training Audit Dasar 2
12	Workshop Mekanisme Penyelesaian Sengketa
13	Seminar Dan Pengukuhan KIA
14	Training Master Of Ceremony
15	Training Android Programming
16	Training Audit Tingkat Managerial
17	Cobit 5
18	Workshop Peningkatan Pembiayaan Rumah Oleh Kementrian Perumahan
19	Pelatihan Audit Internasional Tingkat Managerial
20	Sespincab 117
21	Pelatihan Certified Etichal
22	Pelatihan Strategic Planning Dan Budgeting For Banking Industry
23	Workshop Panduan Implementasi Four Eyes Principle
24	Workshop Corporate Secretary
25	Pelatihan Linux Full Package
26	Seminar Kewaspadaan FKDP
27	Training Supervision Credit
28	Refreshment, Uji Kompetensi AO
29	Sespibank
30	IT Risk Management FP
31	Training MUDP

5) Peningkatan Linkage Program melalui aktivitas berikut: 1) Transparansi prospek pencapaian bisnis dengan mempertimbangkan beberapa hal, 2) Melakukan Pengendalian Teknis pengawasan Keselamatan kerja, 3) Memperkuat kapabilitas modal yaitu Persentase jumlah PC yang terhubung dalam jaringan adalah 70%. Dari sejumlah 18 unit PC yang dimiliki, 10 diantaranya telah terhubung dengan jaringan, 4) Menjaga efisiensi modal kerja, mengacu pada rasio keuangan berikut:

Tabel 4 57 Rasio Keuangan BPR

Rasio Keuangan (%)	Tahun				
	2015	2014	2013	2012	2011
Capital Ratio Adequate (CAR)	23,83	22,4	23,15	25,76	31,25
NPL Gross	2,88	1,64	1,33	2,44	5,75
NPL Netto	1,12	0,51	0,13	0,04	0,1
Return Of Assets (ROA)	4,13	4,43	5,51	7,44	6,62
Return Of Equity (ROE)	28,85	31,42	34,32	37,88	31,01
Net Interest Margin (NIM)	8,68	8,3	8,89	15,1	12,55
Biaya Operasional Pendapatan (BOPO)	71,67	62,8	68,89	56,5	64,75
Loans To Deposit Return (LDR)	111,8	96,72	92,02	83,68	97,52

Rasio ROA pada tahun 2015 mengalami penurunan yakni sebesar 4,13 dari tahun 2014, untuk kedepannya diharapkan bahwa ROA dapat memberi pengembalian yang lebih maksimal ditahun 2016.

4. Perspektif Future Orientation

1. perlindungan terhadap resiko data

Perlindungan terhadap data perusahaan melalui 3 inisiatif utama yakni:

a) Senantiasa menyediakan back up data ketika diperlukan

Data back up selalu disediakan setidaknya 1 bulan terakhir agar update data tidak terlalu jauh dari data saat ini. Berdasarkan peraturan BI nomor 16/1/PBI/2014 tentang perlindungan konsumen jasa sistem pembayaran pada bab II point 3 tentang langkah perlindungan konsumen yakni menjamin perlindungan terhadap data nasabah / konsumen. BPR berusaha sebaik mungkin dalam menjaga data nasabah dengan setidaknya 1 bulan sekali mengadakan back up data untuk menghindari sistem down secara mendadak.

b) Melakukan pengendalian teknis

Proses pengendalian teknis melibatkan seluruh elemen kerja, untuk mengatasi berbagai resiko yang tidak di inginkan BPR mengadakan training

management resiko untuk mengatasi kemungkinan tersebut dengan spesifikasi level sebagai berikut:

Tabel 4 58 Jumlah peserta Training

No	Level	Jumlah Peserta
1	1	8 Orang
2	2	15 Orang
3	3	10 Orang
4	4	3 Orang
Jumlah		36

a) Melakukan pengendalian informal

Sejalan dengan pengendalian teknis Pengendalian informal juga mengacu pada kemampuan sumber daya dalam mengatasi berbagai konsep resiko termasuk dalam hal kontrol lingkungan dan tingkat kerahasiaan data nasabah.

2. Pengembangan inovasi layanan dengan cara :

a) Memfokuskan pada kebutuhan sekarang

SDM selaku jantung utama dalam bisnis BPR membutuhkan beberapa kemudahan khususnya pada ketersediaan lingkungan kerja yang baik, pemenuhan kebutuhan sekarang seperti melalui pengadaan alat komputerisasi penunjang bisnis disesuaikan dengan jumlah karyawan aktif.

b) Melakukan penguatan pada layanan inti

Upaya penguatan layanan inti BPR dilakukan menggunakan pembiayaan usaha mikro dan kerjasama Linkage program. Berdasarkan data laporan per 2015 pertumbuhan kredit meningkat sebesar 19,82% per tahunnya. Dan diharapkan kedepannya pendekatan linkage program dapat lebih maksimal dalam menyerap kredit.

c) Melakukan ekspansi bisnis

Sejauh ini BPR mustika utama telah membuka cabang di beberapa daerah disulawesi tenggara, dengan spesifikasi kepemilikan saham sebagai berikut :

Tabel 4 59 Spesifikasi Kepemilikan saham

No	Pemilik Saham	Setoran Modal	%
1	Propinsi Sulawesi Tenggara	12.500.000.000.000	70%
2	Kabupaten Kolaka	2.000.000.000.000	20%
3	Kabupaten Kolaka Timur	1.000.000.000.000	10%

4.3.3.1 Indeks Kinerja Unit

IKU merupakan dasar bagi Pemetaan portofolio Investasi IT dimana Hasil pengukuran indeks capaian IKU dan status per jenis IKU BPR pada tahun 2016 adalah sebagai berikut

1. Perspektif *Corporate Contribution*

Tabel 4 60 Pengukuran IKU Corporate contribution

Objektif	Indikator yang dipengaruhi	Inisiatif	KPI	Target	Realisasi	Indeks Capaian IKU	Status
Peningkatan margin Profit	Manfaat IT	Meningkatkan efisiensi bidang operasional	Persentase pemasukan dari profit dari nasabah maupun dari pihak ketiga	100%	117	117 %	Hijau
		Perkuat brand image di masyarakat	Presentase pemasukan dari pameran dan event	75%	69,19	70%	Kuning
		Memaksimalkan bidang operasional	Persentase jumlah pengguna jasa BPR	100%	116,6	116,6%	Hijau
		Peningkatan volume layanan	Presentase profit dari jasa kredit dan dari pihak ketiga	75%	69,19	92%	Kuning
		Memasang bunga yang cukup bersaing dibanding perusahaan pesaing	Presentase profit dari jasa tabungan dan pinjaman dari nasabah dan pihak ketiga	75%	69,19	70%	Kuning
		Merambah online banking	Presentase peningkatan nasabah dan kerjasama dengan investor	70%	69,19	70%	Kuning
Penurunan Cost Management	Biaya IT	Mengurangi promosi yang kurang efektif	Presentase penurunan biaya iklan visual	10 %	15 %	15 %	Merah
		Melakukan Kontrol biaya operasional	Penurunan Presentase biaya operasional tidak	10 %	71,67	72%	Kuning

			langsung				
		Efisiensi SDM	Penurunan Presentase biaya overhead	10 %	0,15	95%	Hijau
		Linkage program yang saling menguntungkan	Presentase kerjasama dengan bank umum	70%	69,19	70%	Kuning

Terdapat 2 objektif yang dapat dikembangkan oleh BPR dalam meningkatkan kontribusi bisnis yakni melalui Peningkatan margin Profit, Penurunan Cost Management, setidaknya terdapat 6 inisiatif strategik untuk meningkatkan profit BPR, yakni dengan Meningkatkan efisiensi bidang operasional, Perkuat brand image di masyarakat, Memaksimalkan bidang operasional, Peningkatan volume layanan, Memasang bunga yang cukup bersaing dibanding perusahaan pesaing, Merambah online banking. Dalam mencapai peningkatan profit perusahaan harus lebih menyoroti aspek inisiatif yang berada dalam status kuning, karena status kuning masih memungkinkan untuk di tingkatkan contohnya dengan memperkuat brand image di masyarakat dengan IKU 70% , Peningkatan volume layanan dengan IKU sebesar 92% , Memasang bunga yang cukup bersaing dibanding perusahaan pesaing, Merambah online banking dengan skor IKU sebesar 70% . Sedangkan pada objektif penurunan cost management dapat mempertimbangkan inisiatif bisnis yang masih kurang seperti mengurangi promosi yang kurang efektif 15% , lebih efektif dalam mengontrol biaya operasional dengan pencapaian IKU sebesar 72%, selain itu pertimbangan upaya linkage program juga dapat membantu mendukung bisnis berkelanjutan

2. Perspektif Costumer Orientation

Tabel 4 61 IKU Perspektif Costumer orientation

Objektif	Indikator yang dipengaruhi	Inisiatif	KPI	Target	Realisasi	Indeks Capaian IKU	Status
Peningkatan Loyalitas nasabah	Kemampuan kerja	Meningkatkan Pelayanan prima	Presentase kepuasan pelanggan	100%	81,25	81,25%	Kuning
		Membangun komunikasi yang harmonis	Presentase testimoni dan kepuasan nasabah	100%	81,25	81,25%	Kuning

		Merespon kritik dan saran nasabah	Presentase kepuasan nasabah	100%	81,25	81,25%	Kuning
		Memberikan penghargaan pada nasabah yang paling loyal	Presentase kritik membangun	15%	0,1	95%	Hijau
		Memberikan layanan yang sesuai kebutuhan nasabah dengan cepat dan tepat	Presentase komplain nasabah	1%	0,1	90%	Kuning
		Memberikan informasi yang transparan bagi nasabah dan kreditur	Presentase kenaikan profit margin	75%	117	117 %	Hijau
Peningkatan kualitas layanan	Kualitas kerja	Perbaikan layanan sesuai standar SOP	Presentase peningkatan volume nasabah	80%	94,8	106%	Hijau
		Merambah online service	Presentase pengguna online	2	10	98%	Kuning
		Management komplain yang baik	Tidak ada komplain	2	10	90%	Kuning
		Menambah fasilitas dan layanan baru	presentase efektifitas aplikasi	2	75	78%	Kuning
		Memberikan reward pada nasabah yang loyal	Presentase penggunaan layanan	15%	116,6	116,6%	Hijau

Terdapat dua objektif Peningkatan Loyalitas nasabah dengan inisiatif Meningkatkan Pelayanan prima, Membangun komunikasi yang harmonis, Merespon kritik dan saran nasabah, Memberikan penghargaan pada nasabah yang paling loyal, Memberikan layanan yang sesuai kebutuhan nasabah dengan cepat dan tepat, Memberikan informasi yang transparan bagi nasabah dan kreditur. Selanjutnya Peningkatan kualitas layanan, Perbaikan layanan sesuai standar SOP, Merambah online service, Memberikan edukasi kepada nasabah, Management komplain yang baik, Menambah fasilitas dan layanan baru, Memberikan reward pada nasabah yang loyal. Dari tabel di atas terdapat aspek yang perhatian yakni Merambah online service dengan pencapaian IKU 98%, Management komplain yang baik dengan IKU 90%, Menambah fasilitas dan layanan baru dengan pencapaian IKU 78%. Merambah online service dengan pencapaian IKU 98%, Management komplain yang baik dengan IKU 90%, Menambah fasilitas dan layanan baru dengan IKU 78%. Pertimbangan objektif khususnya meningkatkan fasilitas layanan baru dengan IKU 78% perlu mendapat perhatian lebih karena mengingat persaingan bisnis dimasa mendatang.

3. Perspektif Operational Excellence

Tabel 4 62 IKU Perspektif Operational Excellence

Objektif	Indikator yang dipengaruhi	Inisiatif	KPI	Target	Realisasi	Indeks Capaian IKU	Status
Peningkatan kinerja operasional yang unggul	Kemampuan kerja	Menambah variasi layanan baru dan unik	Presentase promosi	3-5 jenis promosi yang dipilih	4	80%	Kuning
		Pelatihan IT rutin pada karyawan	Presentase karyawan yang mampu mengoperasikan aplikasi komputer	6 bulan sekali	3 bulan sekali	85%	Kuning
		Memberikan reward dan punishment	Presentase peningkatan penjualan jasa pada nasabah baru	100%	75	75%	Kuning
		Menambah fasilitas IT	Presentase peralatan komputer dan fasilitas pendukung kerja lainnya	2-5 unit tiap tahun	5	95%	Kuning
		Menambah Online Banking	Presentase media yang dipilih sebagai perantara pada pangsa pasar	2-5 jenis media promosi	4	96%	Kuning
Pengembangan fungsi bisnis	Kemampuan kerja	Mengidentifikasi efisiensi dan efektifitas kerja karyawan	Presentase kinerja karyawan	6 bulan sekali	100%	85%	Kuning
		Mengidentifikasi efektifitas kerja karyawan	Presentase kinerja karyawan	6 bulan sekali	3	110%	Hijau
		Menganalisis penghambat proses bisnis	Presentase keluhan dan keterlambatan penanganan	Maksimal 1-2 masalah per semester	2	100%	Hijau
		Menjaga komitmen dan dukungan kerja tim diseluruh unit bisnis	Presentase kenaikan penjualan jasa	75%	94,8	120%	Hijau
		Memanfaatkan	Presentase	15%	19,23	110,23%	Hijau

		peluang untuk pengembangan strategi baru	peluang ekspansi bisnis				
Peningkatan produktifitas kerja karyawan	Manfaat IT	Menjamin lingkungan kerja yang kondusif	Jumlah karyawan yang datang tepat waktu	100% tepat waktu	99,5	99%	Kuning
		Training yang rutin	Presentase karyawan yang masih kurang dalam mengembangkan skillnya khususnya dalam bidang IT dan pemasaran	4-5 karyawan tiap tiga bulan sekali	15	85%	Kuning
		Menambah jumlah peralatan kantor	Persentase jumlah PC yang terhubung dalam jaringan	90%	95%	95%	Kuning
		Mengontrol karyawan bekerja dengan baik	Jumlah pekerjaan yang bisa diselesaikan per hari	Maksimal 3-7 pekerjaan perjam	15	120%	Hijau
		Merayakan keberhasilan proyek bisnis	Memberikan reward dan punishment bagi karyawan unggulan	Bonus tambahan sebesar 30% dari gaji pokok	3	115%	Hijau
		Memberikan dukungan kepada seluruh lini bisnis	sosialisasi tentang pencapaian target baik mingguan, bulanan maupun semesteran	1-2 jam per minggu	24	100%	Hijau
Peningkatan linkage program	Komitmen kerja	Menunjukan prospek manajemen bisnis yang baik	Transparansi prospek pencapaian bulanan dan mingguan	Rapat rutin 1-2 jam	12	120%	Hijau
		Memperkuat kapabilitas modal	Tingkat realisasi penyerapan anggaran pada tahun 2015	100%	85 %	74 %	Kuning
		Menjaga likuiditas perusahaan	Kontrol terhadap jadwal pelunasan piutang jangka pendek	3 bulan sekali	75%	75%	Kuning
		Mengatur ulang jadwal	Jadwal waktu pelunasan	1 tahun	35%	78%	Kuning

		<i>schedule</i> pada kreditur dan pihak ketiga	sesuai dengan kesepakatan bersama				
--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--

Terdapat 4 objektif yang dapat dikembangkan dalam perspektif operational excellence Peningkatan kinerja operasional yang unggul dengan inisiatif strategik Menambah variasi layanan baru dan unik dengan pencapaian IKU 80%, Pelatihan IT rutin pada karyawan dengan pencapaian IKU 85% , Memberikan reward dan punishment dengan pencapaian IKU 75%, Menambah fasilitas IT dengan IKU 95% , Menambah Online banking dengan pencapaian IKU sebesar 96%.

Objektif kedua yang perlu dikembangkan yakni Pengembangan fungsi bisnis dengan inisiatif strategik Mengidentifikasi efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dengan pencapaian IKU 85%, selanjutnya

Objektif ketiga Peningkatan produktifitas kerja karyawan perlu mempertimbangkan komponen antara lain Menjamin lingkungan kerja yang kondusif dengan pencapaian IKU 99% , Training yang rutin dengan pencapaian IKU 85%, menambah karyawan bekerja dengan baik dengan pencapaian IKU 95%. Selanjutnya objektif keempat yakni Peningkatan Linkage program dengan mengembangkan komponen pada status kuning yang antara lain sebagai berikut: Memperkuat kapabilitas modal dengan pencapaian IKU 74 % , Menjaga likuiditas perusahaan dengan pencapaian IKU 75%, Mengatur ulang jadwal *aging schedule* pada kreditur dan pihak ketiga dengan pencapaian IKU 78%

4. Perspektif Future Orientation

Tabel 4 63 IKU Perspektif Future Orientation

Objektif	Indikator yang dipengaruhi	Inisiatif	KPI	Target	Realisasi	Indeks Capaian IKU	Status
Perlindungan terhadap resiko data	Resiko IT	Menyediakan back up data ketika diperlukan	Penyediaan Data back up	3	4	110%	Hijau
		Melakukan Pengendalian teknis	Pengawasan keselamatan kerja	1	2	100%	Hijau

		Melakukan pengendalian informal	Pengendalian sistem dan jaringan	Cloud computing, jaringan pribadi	0,0	0%	Merah
Pengembangan inovasi layanan	Kepuasan kerja	Memfokuskan pada kebutuhan sekarang	Kebutuhan teknologi saat ini	2	3	110%	Hijau
		Melakukan penguatan pada layanan inti	Menambah fitur layanan pada nasabah	2	3	110%	Hijau
		Melakukan ekspansi bisnis	Membuka cabang BPR di daerah kolaka timur dan daerah terpencil lainnya	1	1	100%	Hijau

Perspektif Future Orientation memiliki dua objektif yang dapat dikembangkan masing masing memiliki inisiatif strategik sebagai berikut: Perlindungan terhadap resiko data dengan inisiatif antara lain : Menyediakan back up data ketika diperlukan dengan IKU sebesar 110%, selanjutnya Melakukan Pengendalian teknis dengan IKU sebesar 100% dan selanjutnya Melakukan pengendalian informal yang belum dapat direalisasikan saat ini. Objektif kedua yaitu Pengembangan inovasi layanan dengan inisiatif strategik Memfokuskan pada kebutuhan sekarang, Melakukan penguatan pada layanan inti dan Melakukan ekspansi bisnis.

4.3.3.2 Nilai Sasaran Strategis (NSS)

Pengukuran Nilai Sasaran Strategis didasarkan pada nilai capaian setiap IKU dalam suatu sasaran strategis dan kemudian dilakukan pembobotan sebagaimana tersebut.

Hasil pengukuran Nilai Sasaran Strategis (NSS) untuk setiap perspektif IT balanced scorecard dan status setiap NSS dari kinerja BPR Mustika Utama adalah sebagai berikut :

1. Perspektif Corporate Contribution

Dengan nilai sasaran strategis Peningkatan margin Profit dan Penurunan Cost Management antara lain sebagai berikut:

Tabel 4 64 NSS Perspektif Corporate Contribution

IKU	Capaian IKU	Bobot Validity	Indeks 1	Skor 1	Bobot Cont	Indeks 2	Skor 2	Skor Rata-Rata	Status SS
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(2)*(4)	(6)	(7)	(8)=(2)*(7)	(9)={(5)+(8)}/2	(10)
Persentase pemasukan dari profit dari nasabah maupun dari pihak ketiga	117 %	0,50	1	117 %	0,35	1	117 %	117 %	Hijau
Persentase pemasukan dari pameran dan event	75%	0,35	1	75%	0,20	1	75%	75%	Kuning
Persentase jumlah pengguna jasa BPR	116,6%	0,50	1	116,6%	0,50	1	116,6%	116,6%	Hijau
Persentase profit dari jasa kredit dan dari pihak ketiga	92%	0,35	1	92%	0,50	1	92%	92%	Kuning
Persentase profit dari jasa tabungan dan pinjaman dari nasabah dan pihak ketiga	70%	0,35	1	70%	0,50	1	70%	70%	Kuning
Persentase peningkatan nasabah dan kerjasama dengan investor	70%	0,35	1	70%	0,35	1	70%	70%	Kuning

Adapun nilai sasaran strategis dari Penurunan Cost Management antara lain sebagai berikut:

Tabel 4 65 NSS Penurunan Cost Management Corporate contribution

IKU	Capaian IKU	Bobot Validity	Indeks 1	Skor 1	Bobot Cont	Indeks 2	Skor 2	Skor Rata-Rata	Status SS
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(2)*(4)	(6)	(7)	(8) = (2)*(7)	(9)={(5)+(8)}/2	(10)
Persentase penurunan biaya iklan visual	15 %	0,10	1	117 %	0,20	1	117 %	117 %	Hijau
Penurunan Presentase biaya operasional tidak langsung	72%	0,35	1	72%	0,20	1	72%	72%	Kuning

Penurunan Presentase biaya overhead	95%	0,10	1	95%	0,10	1	95%	95%	Kuning
Presentase kerjasama dengan bank umum	70%	0,50	1	70%	0,35	1	70%	70%	Kuning

2. Perspektif Costumer Orientation

nilai sasaran strategis Peningkatan Loyalitas nasabah antara lain sebagai berikut:

Tabel 4 66 NSS Peningkatan Loyalitas nasabah costumer orientation

IKU	Capaian IKU	Bobot Validity	Indeks 1	Skor 1	Bobot Cont	Indeks 2	Skor 2	Skor Rata-Rata	Status SS
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(2)*(4)	(6)	(7)	(8)=(2)*(7)	(9)={ (5)+(8) }/2	(10)
Presentase kepuasan pelanggan	81,25%	0,50	1	81,25%	0,35	1	81,25%	81,25%	Kuning
Presentase testimoni dan kepuasan nasabah	81,25%	0,50	1	81,25%	0,35	1	81,25%	81,25%	Kuning
Presentase penggunaan layanan jasa dan kritik membangun	95%	0,20	1	95%	0,50	1	95%	95%	Kuning
Presentase komplain nasabah	10%	0,10	1	10%	0,20	1	90%	90%	Kuning
Presentase kenaikan profit margin	117 %	0,20	1	117 %	0,50	1	117 %	117 %	Hijau

Nilai sasaran strategis Peningkatan kualitas layanan antara lain sebagai berikut:

Tabel 4 67 NSS Peningkatan Kualitas Layanan

IKU	Capaian IKU	Bobot Validity	Indeks 1	Skor 1	Bobot Cont	Indeks 2	Skor 2	Skor Rata-Rata	Status SS
(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = (2)*(4)	(6)	(7)	(8) = (2)*(7)	(9) = { (5)+(8) }/2	(10)
Presentase peningkatan volume nasabah	106%	0,50	1	106%	0,35	1	106%	106%	Hijau
Presentase pengguna online	98%	0,50	1	98%	0,50	1	98%	98%	Kuning
Presentase volume nasabah baru	116,6%	0,20	1	116,6%	0,35	1	116,6%	116,6%	Hijau

Tidak ada komplain	90%	0,10	1	90%	0,20	1	90%	90%	Kuning
presentase efektifitas aplikasi	78%	0,50	1	78%	0,50	1	78%	78%	Kuning
Presentase penggunaan layanan	116,6%	0,50	1	116,6%	0,35	1	116,6%	116,6%	Hijau

3. Perspektif Operational Excellence

Perspektif operational excellence terdiri dari 4 objektif strategis yang antara lain sebagai berikut:

a) Peningkatan kinerja operasional yang unggul

Tabel 4 68 NSS Peningkatan kinerja operasional yang unggul perspektif Operational excellence

IKU	Capaian IKU	Bobot Validity	Indeks 1	Skor 1	Bobot Cont	Indeks 2	Skor 2	Skor Rata-Rata	Status SS
(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = (2)*(4)	(6)	(7)	(8) = (2)*(7)	(9)={ (5)+(8) }/2	(10)
Presentase promosi	80%	0,50	1	80%	0,35	1	80%	80%	Kuning
Presentase karyawan yang mampu mengoperasikan aplikasi komputer	85%	0,20	1	85%	0,35	1	85%	85%	Kuning
Presentase peralatan komputer dan fasilitas pendukung kerja lainnya	75%	0,50	1	75%	0,35	1	75%	75%	Kuning
Presentase peralatan komputer dan fasilitas pendukung kerja lainnya	95%	0,35	1	95%	0,50	1	95%	95%	Kuning
Presentase media yang dipilih sebagai perantara pada pangsa pasar	96%	0,20	1	96%	0,35	1	96%	96%	Kuning

b) Pengembangan fungsi bisnis

Tabel 4 69 NSS Pengembangan fungsi bisnis

IKU	Capaian IKU	Bobot Validity	Indeks 1	Skor 1	Bobot Cont	Indeks 2	Skor 2	Skor Rata-Rata	Status SS
(1)	(2)	(3)	(4)	$(5)=(2)*(4)$	(6)	(7)	$(8)=(2)*(7)$	$(9)=\{(5)+(8)\}/2$	(10)
Presentase kinerja karyawan	85%	0,20	1	85%	0,35	1	85%	85%	Kuning
Presentase kinerja karyawan	180%	0,20	1	180%	0,35	1	180%	180%	Hijau
Presentase keluhan dan keterlambatan penanganan	100%	0,10	1	100%	0,10	1	100%	100%	Hijau
Presentase kenaikan penjualan jasa	120%	0,35	1	120%	0,50	1	120%	120%	Hijau
Presentase peluang ekspansi bisnis	110,23%	0,35	1	110,23%	0,50	1	110,23%	110,23%	Hijau

c) Peningkatan produktifitas kerja karyawan

Tabel 4 70 NSS Peningkatan produktifitas kerja karyawan indeks

IKU	Capaian IKU	Bobot Validity	Indeks 1	Skor 1	Bobot Cont	Indeks 2	Skor 2	Skor Rata-Rata	Status SS
(1)	(2)	(3)	(4)	$(5)=(2)*(4)$	(6)	(7)	$(8)=(2)*(7)$	$(9)=\{(5)+(8)\}/2$	(10)
Jumlah karyawan yang datang tepat waktu	99%	0,35	1	99%	0,50	1	99%	99%	Kuning
Presentase karyawan yang masih kurang dalam mengembangkan skillnya khususnya dalam bidang IT dan pemasaran	85%	0,35	1	85%	0,50	1	85%	85%	Kuning
Persentase jumlah PC yang terhubung dalam jaringan	95%	0,35	1	95%	0,50	1	95%	95%	Kuning
Jumlah pekerjaan yang bisa diselesaikan per hari	110%	0,35	1	110%	0,50	1	110%	110%	Hijau
Memberikan reward dan punishment bagi karyawan	115%	0,35	1	115%	0,50	1	115%	115%	Hijau

unggulan									
sosialisasi tentang pencapaian target baik mingguan, bulanan maupun semesteran	100%	0,20	1	100%	0,35	1	100%	100%	Hijau

d) Peningkatan linkage program

Tabel 4 71 NSS Peningkatan linkage program indeks

IKU	Capaian IKU	Bobot Validity	Indeks 1	Skor 1	Bobot Cont	Indeks 2	Skor 2	Skor Rata-Rata	Status SS
(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = (2)*(4)	(6)	(7)	(8) = (2)*(7)	(9) = {(5)+(8)}/2	(10)
Transparansi prospek pencapaian bulanan dan mingguan	120%	0,20	1	120%	0,35	1	120%	120%	Hijau
Tingkat realisasi penyerapan anggaran pada tahun 2015	74 %	0,20	1	74 %	0,35	1	74 %	74 %	Kuning
Kontrol terhadap jadwal pelunasan piutang jangka pendek	75%	0,20	1	75%	0,35	1	75%	75%	Kuning
Jadwal waktu pelunasan sesuai dengan kesepakatan bersama	78%	0,20	1	78%	0,35	1	78%	78%	Kuning

4. Perspektif Future Orientation

Perspektif future orientation memiliki dua objektif strategik yang masing-masing memiliki 3 inisiatif strategik yang antara lain sebagai berikut:

a) Perlindungan terhadap resiko data

Tabel 4 72 NSS Perlindungan terhadap resiko data indeks

IKU	Capaian IKU	Bobot Validity	Indeks 1	Skor 1	Bobot Cont	Indeks 2	Skor 2	Skor Rata-Rata	Status SS
(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = (2)*(4)	(6)	(7)	(8) = (2)*(7)	(9) = {(5)+(8)}/2	(10)
Penyediaan Data back up	110%	0,20	1	110%	0,35	1	110%	110%	Hijau

Pengawasan keselamatan kerja	100%	0,50	1	100%	0,50	1	100%	100%	Hijau
Pengendalian sistem dan jaringan	0%	0,25	1	0%	0,50	1	0%	0%	Merah

b) Pengembangan inovasi layanan

Tabel 4 73 NSS Pengembangan inovasi layanan indeks

IKU	Capaian IKU	Bobot Validity	Indeks 1	Skor 1	Bobot Cont	Indeks 2	Skor 2	Skor Rata-Rata	Status SS
(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = (2)*(4)	(6)	(7)	(8)=(2)*(7)	(9)={ (5)+(8) } / 2	(10)
Kebutuhan teknologi saat ini	110%	0,35	1	110%	0,50	1	110%	110%	Hijau
Menambah fitur layanan pada nasabah	110%	0,25	1	110%	0,50	1	110%	110%	Hijau
Membuka cabang BPR di daerah kolaka timur dan daerah terpencil lainnya	100%	0,35	1	100%	0,35	1	100%	100%	Hijau

4.3.3.3 Nilai Kinerja Perspektif (NKP)

Setelah menentukan NSS, maka kita kemudian dapat menghitung besaran Nilai Kinerja Perspektif (NKP) untuk unit organisasi. NKP bersifat fleksibel disesuaikan dengan karakteristik organisasi yang bersangkutan dengan mempertimbangkan prioritas perspektif yang menjadi fokus strategi organisasi. Nilai kinerja suatu perspektif dihitung dengan menggunakan persamaan :

$$NKP = (\sum NSS : \sum SS) \times \text{Bobot perspektif}$$

Tabel 4 74 Rumus Nilai Kinerja Perspektif

Hasil pengukuran Nilai Kinerja Perspektif (NKP) BPR adalah sebagai berikut :

a) Perspektif Corporate Contribution

Tabel 4 75 NKP perspektif Corporate Contribution

Sasaran Strategis (SS)	Nilai SS	Jumlah SS	NKP (bobot 30 %)	Status NKP
Pemasukan dari profit dari nasabah maupun dari pihak ketiga	117 %	1		
Pemasukan dari pameran dan event	75%	1		
Persentase jumlah pengguna jasa BPR	116,6%	1		
Presentase profit dari jasa kredit dan dari pihak ketiga	92%	1		
Presentase profit dari jasa tabungan dan pinjaman dari nasabah dan pihak ketiga	70%	1		
Presentase peningkatan nasabah dan kerjasama dengan investor	70%	1		
Presentase penurunan biaya iklan visual	72%	1		
Penurunan Presentase biaya operasional tidak langsung	95%	1		
Penurunan Presentase biaya overhead	70%	1		
Total	777,6%	9	25,92%	Kuning

b) Perspektif Costumer Orientation

Tabel 4 76 NKP Perspektif Costumer Orientation

Sasaran Strategis (SS)	Nilai SS	Jumlah SS	NKP (bobot 25 %)	Status NKP
Presentase kepuasan pelanggan	81,25%	1		
Presentase testimoni dan kepuasan nasabah	81,25%	1		
Presentase penggunaan layanan jasa dan kritik membangun	95%	1		
Presentase komplain nasabah	90%	1		
Presentase kenaikan profit margin	117 %	1		
Presentase peningkatan volume nasabah	106%	1		
Presentase pengguna online	98%	1		
Presentase volume nasabah baru	116,6%	1		
Tidak ada komplain	90%	1		
presentase efektifitas aplikasi	78%	1		
Presentase penggunaan layanan	116,6%	1		

Total	118,6	11	26,87	Hijau
-------	-------	----	-------	-------

c) Perspektif Operational Excellence

Tabel 4 77 NKP Perspektif Operational Excellence

Sasaran Strategis (SS)	Nilai SS	Jumlah SS	NKP (bobot 15 %)	Status NKP
Presentase promosi	80%	1		
Presentase karyawan yang mampu mengoperasikan aplikasi komputer	85%	1		
Presentase peralatan komputer dan fasilitas pendukung kerja lainnya	75%	1		
Presentase peralatan komputer dan fasilitas pendukung kerja lainnya	95%	1		
Presentase media yang dipilih sebagai perantara pada pangsa pasar	96%	1		
Presentase kinerja karyawan	85%	1		
Presentase keluhan dan keterlambatan penanganan	100%	1		
Presentase kenaikan penjualan jasa	120%	1		
Presentase peluang ekspansi bisnis	110,23%	1		
Jumlah karyawan yang datang tepat waktu	99%	1		
Presentase karyawan yang masih kurang dalam mengembangkan skillnya khususnya dalam bidang IT dan pemasaran	85%	1		
Persentase jumlah PC yang terhubung dalam jaringan	95%	1		
Jumlah pekerjaan yang bisa diselesaikan per hari	110%	1		
Memberikan reward dan punishment bagi karyawan unggulan	115%	1		
sosialisasi tentang pencapaian target baik mingguan, bulanan maupun semesteran	100%	1		
Transparansi prospek pencapaian bulanan dan mingguan	120%	1		
Tingkat realisasi penyerapan anggaran pada tahun 2015	74 %	1		
Kontrol terhadap jadwal pelunasan piutang jangka pendek	75%	1		
Jadwal waktu pelunasan sesuai dengan kesepakatan bersama	78%	1		
Total	1807%	20	13,55	Kuning

d) Perspektif Future Orientation

Tabel 4 78 NKP Perspektif Future Orientation

Sasaran Strategis (SS)	Nilai SS	Jumlah SS	NKP (bobot 30 %)	Status NKP
Penyediaan Data back up	110%	1		
Pengawasan keselamatan kerja	100%	1		
Pengendalian sistem dan jaringan	0%	1		
Kebutuhan teknologi saat ini	110%	1		
Menambah fitur layanan pada nasabah	110%	1		
Membuka cabang BPR di daerah kolaka timur dan daerah terpencil lainnya	100%	1		
Total	710%	6	35,49	Hijau

Berdasarkan hasil pengukuran Nilai Kinerja Perspektif (NKP) di atas, kinerja BPR pada tahun 2016 dilihat dari empat perspektif IT balanced scorecard adalah sebagai berikut :

1) Perspektif Corporate Contribution

Kinerja BPR Mustika Utama masih perlu di tingkatkan kembali, hal ini terbukti dengan skor NKP sebesar 25,92% dari bobot 30% yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan profit dan penekanan cost management berfungsi sebagai pendapatan tidak langsung bagi perusahaan sehingga dapat merefleksikan peningkatan perspektif dari aspek finansialnya.

2) Perspektif Costumer Orientation

Kinerja BPR ditinjau dari perspektif Costumer Orientation sudah cukup maksimal, hal ini dapat dibuktikan dengan perolehan nilai Nilai Kinerja Perspektif (NKP) adalah sebesar 26,87 (dari bobot perspektif sebesar 25%). Beberapa hal yang dapat dimaksimalkan yakni peningkatan serta perbaikan seperti peningkatan efektifitas aplikasi yang masih mencapai 78%, selanjutnya peningkatan kepuasan pelanggan, peningkatan kepuasan pelanggan dengan nilai sasaran strategik sebesar 81,25%, selanjutnya Presentase testimoni dan kepuasan nasabah dengan nilai sasaran strategik sebesar 81,25%. Yang perlu mendapat perhatian lebih serta mendapat perbaikan karena mempengaruhi perspektif nasabah dimasa mendatang.

3) Perspektif Operational Excellence

Kinerja BPR ditinjau dari perspektif operational excellence masih perlu ditingkatkan, nilai kinerja perspektif yang dihasilkan sebesar 13,55% dari bobot perspektif operational excellence sebesar 15%. Beberapa upaya yang perlu dilakukan agar dapat meningkatkan bisnis dimasa mendatang adalah dengan:

- a. Peningkatan daya serap anggaran melalui Pengadaan fasilitas IT yang dapat mendukung pekerjaan seluruh lini karyawan. selain itu mengalirkan anggaran kedalam bentuk training dan pelatihan khusus bagi pengembangan karir karyawan terkhusus karyawan yang berprestasi
- b. Pelatihan IT yang rutin setidaknya 3 bulan sekali untuk meningkatkan kualitas SDM BPR khususnya bidang operasional yang berhubungan langsung dengan masyarakat.
- c. Peningkatan efektifitas dan efisiensi kerja akan meningkatkan kepercayaan nasabah atas layanan yang diberikan
- d. Pemilihan promosi yang sesuai dengan kebutuhan pasar, tidak hanya pasar domestik tapi juga pasar internasional.

4) Perspektif Future Orientation

Kinerja BPR ditinjau dari perspektif Future Orientation sangat baik, nilai kinerja perspektif yang dihasilkan sebesar 10,16% dari bobot perspektif operational excellence sebesar 30%. upaya yang perlu dilakukan agar dapat meningkatkan bisnis dimasa mendatang adalah dengan merencanakan realisasi pengendalian terhadap jaringan dan telekomunikasi pendukung bisnis, pengadaan cloud computing bisa menjadi solusi untuk kebutuhan data perusahaan yang besar dimasa mendatang.

Tabel 4 79 NKP Bobot total

Sasaran Strategis (SS)	Nilai SS	Jumlah SS	NKP (bobot 30 %)	Status NKP
Penyediaan Data back up	110%	1		
Pengawasan keselamatan kerja	100%	1		

Pengendalian sistem dan jaringan	0%	1		
Kebutuhan teknologi saat ini	110%	1		
Menambah fitur layanan pada nasabah	110%	1		
Membuka cabang BPR di daerah kolaka timur dan daerah terpencil lainnya	100%	1		
total	710%	6	35,49	Hijau

4.3.3.4 Nilai Kinerja Unit (NKU)

Setelah Nilai Kinerja Perspektif (NKP) sudah dapat ditentukan, maka Nilai Kinerja Unit (NKU) yang juga berfungsi sebagai nilai kinerja BPR sudah dapat diketahui. Nilai Kinerja Unit (NKU) ditentukan dengan cara menjumlahkan seluruh NKP sebagai berikut

Tabel 4 80 Nilai Kinerja Unit IT BSC

Perspektif IT BSC	NKP	Status NKU
Perspektif Corporate Contribution	25,92%	
Perspektif Costumer Orientation	26,87%	
Perspektif Operational Excellence	13,55%	
Perspektif Future Orientation	35,49%	
NKU	101,83	Hijau

Berdasarkan hasil perhitungan NKU diatas yaitu sebesar 101,83 (NKU berstatus Hijau), dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja PT BPR dengan menggunakan metode IT BSC sangat baik, dan sudah cukup terjadi keseimbangan antara aspek finansial dan non finansialnya, namun ini bukan akhir dari pengukuran karena perusahaan harus melakukan perbaikan-perbaikan khususnya pada komponen perspektif Operational Excellence yang masih sedikit kurang dibanding yang lainnya. Selain itu perbaikan pada komponen Sasaran Strategis lainnya seperti peningkatan kerjasama dengan pihak ketiga dalam menjalankan bisnis khususnya kredit berjangka yang juga masih berstatus Hijau. Sehingga bisnis dimasa mendatang dapat benar-benar memberi keuntungan kompetitif bagi perusahaan.

Mengacu pada penelitian Arif Afandi et al. (2010), Khakim Ghozali & Febby Artwodini (2011), serta hasil wawancara langsung dengan informan (*lampiran Acuan Potensi Aplikasi IT BSC*) diperoleh informasi mengenai spesifikasi kebutuhan mereka atas aplikasi BPR. Identifikasi potensial aplikasi yang dibangun dalam analisis IT BSC berdasarkan data dan informasi dari masing-masing level management kemudian dari data itu dihasilkan potensial aplikasi yang dapat digunakan untuk mendukung pencapaian tersebut.

Berikut data yang diperoleh dari pihak Level management

Tabel 4 81 Potensial Aplikasi Top Management dalam IT BSC

No	Level Management	Inisiatif	Data	Informasi	Aplikasi
1.	Top Management	Meningkatkan efisiensi bidang operasional	Departemen, Karyawan	Laporan Kinerja perusahaan	Procurement information System
		Meningkatkan Pelayanan prima	Departemen, Karyawan	Trend dan perilaku pasar	Marketing information System
		Menambah variasi layanan baru dan unik	Departemen, karyawan	Laporan Kinerja perusahaan	Group Decision Support system
		Melakukan Pengendalian teknis khususnya pada pengawasan keselamatan kerja karyawan	Bidang Pemasaran	Laporan Komplain Nasabah	Office Automation System
		Melakukan penguatan pada layanan inti	Departemen, karyawan	Laporan kebijakan bisnis tahunan	Executive Information System

Aplikasi potensial yang dapat dibangun dijabarkan dalam tabel berikut:

Tabel 4 82 Daftar Fitur pendukung aplikasi Top Management dalam IT BSC

No	Aplikasi	Fitur
1	Procurement Information System	<ol style="list-style-type: none"> 1. Katalog elektronik untuk item-item standar/inti. 2. punch-out data dari pihak ketiga untuk pengadaan inventory yang dinamis / bermacam-macam. 3. Daftar-daftar permintaan/kebutuhan untuk item-item yang diadakan secara teratur. 4. Jalur-jalur persetujuan yang menyatu (built-in) untuk menjalankan kendali anggaran belanja. 5. Kemampuan untuk memberi laporan informasi manajemen yang detail
2	Marketing information System	<ol style="list-style-type: none"> 1. Model Informasi riset pasar 2. Informasi tentang penjualan, promosi penjualan, pemasaran event, dan memberikan kegiatan riset pasar dan pemasaran terkait lainnya
3	Group Decision Support System	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grafik dan chart 2. Evolusi pengambilan keputusan terkait masalah-masalah yang dihadapi yang melibatkan pengambilan keputusan jangka pendek dan jangka panjang.
4	Office Automation System	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desktop Publishing 2. Electronic Calender 3. Email 4. Electronic Spreadsheet
5	Executive Information System	<ol style="list-style-type: none"> 1. Database 2. Hardware 3. Chart Dasar grafis berupa data statistik 4. Interface 5. evaluasi dari Vendor dan pihak ketiga 6. eksekutif pemasaran 7. pendanaan.

Berikut data yang diperoleh dari pihak Level management

Tabel 4 83 Aplikasi potensial pendukung perspepsi Middle Management dalam IT BSC

No	Level Management	Inisiatif	Data	Informasi	Aplikasi
1.	MD 1	Perkuat brand image di masyarakat	Data dari Bidang Pemasaran	Laporan Kinerja perusahaan	Marketing Information System

		Membangun komunikasi yang harmonis	Data komplain dan saran nasabah	Trend dan perilaku pasar	Costumer based information system
		Pelatihan IT rutin pada karyawan	Training, kompetisi, kinerja	Trend Data Karyawan	Employee Information System
		Menyediakan back up data ketika diperlukan	Data internal bisnis	Laporan Resiko Operasional	Finances and Human Information System (Module back up data)
2.	MD 2	Memaksimalkan bidang operasional	Departemen, karyawan	Laporan Kinerja perusahaan	Knowledge Management Information System
		Merespon kritik dan saran nasabah	Departemen, karyawan	Trend dan perilaku konsumen, Laporan kinerja pemasaran	Complain Information System
		Memberikan reward dan punishment	Departemen, karyawan	Laporan Kinerja perusahaan	Employee Information System (module reward and punishment)
		Pengendalian sistem dan jaringan	Departemen, Teknologi dan Informasi	Laporan Resiko Operasional	SNMP (Simple Network Management Protocol)
3.	MD 3	Peningkatan volume layanan	Departemen, karyawan	Laporan Kinerja perusahaan	Costumer based information system
		Merespon kritik dan saran nasabah	Data komplain dan saran nasabah	Laporan Komplain nasabah	Complain Information System
		Menambah fasilitas IT	Departemen, karyawan	Laporan Pengadaan Fasilitas IT	Procurement Information System
		Merayakan keberhasilan proyek bisnis	Data realisasi target bisnis yang terpenuhi	Laporan kinerja keuangan	Human Resources Information System (module Job Satisfaction)

4.	MD 4	Memasang bunga yang cukup bersaing dibanding perusahaan pesaing	Departemen, karyawan	Laporan posisi keuangan	Financial Integrated Information System
		Menambah fasilitas dan layanan baru	Departemen, karyawan	Laporan posisi keuangan, Laporan permintaan pasar	Resources Planning Information System
		melakukan promosi yang sesuai dengan kondisi pasar	Data dari Bidang Pemasaran	Laporan Pemasaran, data permintaan pasar	Marketing Information System
		Memberikan dukungan kepada seluruh lini bisnis	Data realisasi target bisnis yang terpenuhi	Laporan kinerja SDM	Management Information System

Aplikasi potensial yang dapat dibangun dijabarkan dalam tabel berikut:

Tabel 4 84 Daftar Aplikasi potensial beserta Fitur pendukung perspepsi Middle Management dalam IT BSC

No	Aplikasi	Fitur
1	Marketing Information System	<ol style="list-style-type: none"> 1. Katalog elektronik untuk item-item standar/inti. 2. punch-out data dari pihak ketiga untuk pengadaan inventory yang dinamis / bermacam-macam. 3. Daftar-daftar permintaan/kebutuhan untuk item-item yang diadakan secara teratur. 4. Jalur-jalur persetujuan yang menyatu (built-in) untuk menjalankan kendali anggaran belanja. 5. Kemampuan untuk memberi laporan informasi manajemen yang detail
2	Costumer based information system	<ol style="list-style-type: none"> 1. Model Informasi riset pasar 2. Informasi tentang penjualan, promosi penjualan, pemasaran event, dan memberikan kegiatan riset pasar dan pemasaran terkait lainnya
3	Employee Information System	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grafik dan chart 2. Evolusi pengambilan keputusan terkait masalah-masalah yang dihadapi yang melibatkan pengambilan keputusan jangka pendek dan jangka panjang.
4	Finances and Human	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desktop Publishing

	Information System (Module back up data)	<ol style="list-style-type: none"> 2. Electronic Calender 3. Email 4. Electronic Spreadsheet
5	Knowledge Management Information System	<ol style="list-style-type: none"> 1. Discussion Forum 2. Document Management System 3. Blog 4. Knowledge Management System berupa data hard dan soft yang dapat digunakan sesuai kondisi lingkungan
6	Complain Information System	<ol style="list-style-type: none"> 1. Opsi Customer Service untuk keluhan dan komplain 2. Opsi Reward berupa point yang bisa di-reedem bagi nasabah yang rutin melakukan transaksi pada bank 3. Opsi <i>Collaborative</i> CRM untuk forum diskusi dan alat lainnya yang sejenis dirancang untuk melintasi interaksi antara para pelanggan dengan perusahaan
7	Employee Information System (module reward and punishment)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Opsi Management data kepegawaian 2. Opsi Sistem penggajian 3. Opsi mutasi, demusi dan promosi pegawai 4. Fitur management kinerja pegawai 5. Fitur management penggajian pegawai
8	SNMP (Simple Network Management Protocol)	<ol style="list-style-type: none"> 1. MIB (Management Information Database) 2. Agen berupa software yang dijalankan di setiap elemen jaringan yang dimonitor 3. Manajer berupa software yang berjalan di sebuah host di jaringan. Bertugas meminta informasi ke Gb 1: Struktur SNMP Agen
9	Procurement Information System	<ol style="list-style-type: none"> 1. Katalog elektronik untuk item-item standar/inti. 2. opsi list wish berupa daftar-daftar permintaan kebutuhan item-item secara teratur. 3. Jalur-jalur persetujuan yang menyatu (built-in) untuk menjalankan kendali anggaran belanja. 4. Kemampuan untuk memberi laporan informasi manajemen yang detil 5. Kemampuan punch-out ke situs-situs web penyedia untuk produk-produk dan layanan yang dinamis/bermacam-macam
10	Resources Planning Information System	<p>Penggunaan Microsoft Dynamics AX dengan spesifikasi fitur:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. fitur Office Performance Point Server berupa penyajian tampilan tunggal serta terintegrasi yang memuat informasi keuangan, jalur penyediaan dari berbagai belahan dunia guna membantu organisasi menyederhanakan perencanaan global 2. Fitur inti Dynamic AX seperti management

		<p>resiko serta Compliance Center yang dapat menyediakan pusat tampilan yang terintegrasi untuk kontrol internal dan data-data compliance lain.</p> <p>3. fitur berbasis karyawan yang berfungsi membantu karyawan untuk mengakses data penting bisnis dengan fitur-fitur seperti Role Center yang mengutamakan tugas-tugas dan informasi real time untuk mayoritas fungsi bisnis.</p> <p>4. Self-service business intelligence tools yang menggunakan teknologi microsoft business Intelligence Tools</p>
11	Human Resources Information System (module Job Satisfaction)	<p>1. Daftar kehadiran</p> <p>2. Fitur Kenaikan gaji dan riwayatnya</p> <p>3. Tingkatan penggajian dan jabatan</p> <p>4. Rencana pengembangan kinerja karyawan</p> <p>5. Fitur Penerimaan pelatihan</p> <p>6. Tindakan kedisiplinan yang diterima</p> <p>7. Informasi personal karyawan</p>
12	Management Information System	<p>1. Aplikasi ini memiliki kemampuan "drill down" yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan data yang tersedia pada Core Banking</p> <p>2. Fitur finansial seperti</p> <p>3. Besar Kredit, Tabungan, Deposito, Pendapatan, Beban, dan Laba</p> <p>4. NPL (Non Performing Loan) dan CKPN (Cadangan Kerugian Penurunan Nilai)</p> <p>5. LDR (Loan - Deposit Ratio) dan BMPK (Batas Maksimum Pemberian Kredit)</p> <p>6. CAR (Capital Adequacy Ratio) dan NIM (Net Interest Margin)</p> <p>7. BOPO (Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional)</p> <p>8. ROA (Return on Assets) dan ROE (Return on Equity)</p>

Berikut data yang diperoleh dari pihak Level management

Tabel 4 85 Aplikasi potensial pendukung perspepsi Lower Management dalam IT BSC

No	Lower Management	Inisiatif	Data	Informasi	Aplikasi
1.	LM1	Merambah online banking	Data, trend pasar	Laporan Kinerja perusahaan	website
		Memberikan penghargaan pada nasabah yang	Data kunjungan pelanggan	Trend dan perilaku pasar	Costumer based information

		paling loyal			system
		Mengidentifikasi efisiensi dan efektifitas kerja karyawan	Departemen, karyawan	Trend Data Karyawan	Inventory Information System
		Menyediakan back up data ketika diperlukan	Data internal bisnis	Laporan Resiko Operasional	Finances and Human Information System (Module back up data)
2.	LM2	Mengurangi promosi yang kurang efektif	Departemen, Pemasaran	Laporan Kinerja management	Knowledge Management Information System
		Memberikan layanan yang sesuai kebutuhan nasabah dengan cepat dan tepat	Departemen Front desk	Data kunjungan pelanggan/nasabah	Costumer based information system
		Mengidentifikasi efektifitas kerja karyawan	Departemen, karyawan	Laporan kinerja management	Human resources Information system (module human resources)
		Melakukan pengendalian informal	Departemen, karyawan	Laporan kinerja management	Monitoring Information system
3.	LM3	Melakukan Kontrol biaya operasional	Departemen, karyawan	Laporan posisi keuangan	Financial integrated information system
		Memberikan informasi yang transparan bagi nasabah dan kreditur	Departemen, karyawan	Rasio keuangan	Cristal report
		Menganalisis penghambat proses bisnis	Departemen, karyawan	Laporan posisi keuangan, laporan komplain nasabah	Work flow application
		Menunjukan prospek management	Departemen, karyawan	Laporan posisi keuangan	Knowledge information system

		bisnis yang baik			
4.	LM4	Efisiensi SDM	Departemen, karyawan	Laporan kinerja management	Work Flow application
		Merambah online service	Data profil perusahaan	Rasio keuangan	Website
		Menjaga komitmen dan dukungan kerja tim diseluruh unit bisnis	Departemen, karyawan	Laporan Kinerja management	Group Support System
		Mengatur ulang jadwal <i>aging schedule</i> pada kreditur dan pihak ketiga	Departemen, karyawan	Laporan jaringan kantor	Office Automation system
5.	LM5	Linkage program yang saling menguntungkan	Departemen, karyawan	Laporan jaringan kantor	Office Automation system
		Management komplain yang baik	Data keluhan nasabah	Laporan komplain nasabah	Complain information System
		Memanfaatkan peluang untuk pengembangan strategi baru	Departemen, karyawan	Trend, strategi bisnis	Knowledge information System
		Memperkuat kapabilitas modal	Departemen, karyawan	Laporan posisi keuangan	Cristal report
6.	LM6	Mengontrol kinerja karyawan	Departemen, karyawan	Laporan Kinerja management	Human resources Information system (module human resources)
		Memberikan reward kepada nasabah paling loyal	Data kunjungan pelanggan	Trend dan perilaku pelanggan terhadap perubahan perilaku pasar	Costumer information system
		Training yang rutin	Departemen, karyawan	Laporan Kinerja management	Human resources Information system (module human resources)

		Merayakan keberhasilan proyek bisnis	Departemen, karyawan	Laporan Kinerja management	Human Resources Information System (module Job Satisfaction)
--	--	--------------------------------------	----------------------	----------------------------	--

Aplikasi potensial yang dapat dibangun dijabarkan dalam tabel berikut:

Tabel 4 86 Daftar Aplikasi potensial beserta Fitur pendukung persepsi Lower Management dalam IT BSC

No	Aplikasi	Fitur
1	Costumer based information system	<ol style="list-style-type: none"> 1. Model Informasi riset pasar 2. Informasi tentang penjualan, promosi penjualan, pemasaran event, dan memberikan kegiatan riset pasar dan pemasaran terkait lainnya
2	Finances and Human Information System (Module back up data)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desktop Publishing 2. Electronic Calender 3. Email 4. Electronic Spreadsheet
3	Knowledge Management Information System	<ol style="list-style-type: none"> 1. Discussion Forum 2. Document Management System 3. Blog 4. Knowledge Management System berupa data hard dan soft yang dapat digunakan sesuai kondisi lingkungan
4	Human resources Information system (module human resources)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recruitment System Mempermudah perekrutan karyawan dari penentuan kualifikasi sampai dengan penyebaran informasi lowongan kerja serta terintegrasi dengan sistem recruitment 2. Attendance System Modul yang berfungsi sebagai fasilitas pelacakan, pelaporan dan pengelolaan kehadiran karyawan 3. Employee Self Service (ESS) sebuah fitur yang akan Mengurangi beban staff HR dari segala urusan administrasi dan meningkatkan keterlibatan karyawan sehingga Anda lebih fokus kepada bisnis inti Anda 4. Smart Notification berupa fitur dimana karyawan tidak akan melewatkan hal-hal penting seperti masa akhir karyawan kontrak dan pengajuan cuti atau lembur karyawan.

5	Monitoring Information system	<ol style="list-style-type: none"> 1. Remote device 2. Broad cast alert 3. Data acquisitions 4. Data logging 5. Data text image dan video 6. Capture data solution 7. Content management system (CMS) 8. Costumsize 9. Tools and utility 10. Data collection, processing and visualization
6	Financial integrated information system	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desktop Publishing 2. Electronic Calender 3. Email 4. Electronic Spreadsheet
7	Cristal report	<ol style="list-style-type: none"> 1. Laporan keuangan instant 2. Perhitungan inventory 3. Reminder utang dan piutang 4. Data kontak 5. Maintance 6. Costumer support
8	Work Flow aplication	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fitur pengolahan data penilaian tata kelola teknologi informasi yang diterapkan 2. Fitur maturity level berupa tabel nilai & tingkat kematangan teknologi
9	Group Support System	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grafik dan chart 2. Fitur forum diskusi 3. Evolusi pengambilan keputusan terkait masalah-masalah yang dihadapi yang melibatkan pengambilan keputusan jangka pendek dan jangka panjang.
10	Complain information System	<ol style="list-style-type: none"> 1. Opsi Customer Service untuk keluhan dan complain 2. Opsi Reward berupa point yang bisa di-reedem bagi nasabah yang rutin melakukan transaksi pada bank 3. Opsi <i>Collaborative</i> CRM untuk forum diskusi dan alat lainnya yang sejenis dirancang untuk melintasi interaksi antara para pelanggan dengan perusahaan
11	Human resources Information system (module job satisfaction)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beroperasi dalam jaringan client server 2. Multi user tanpa batas jumlah user 3. Outlook view panel yang berfungsi sebagai reminder atau alert system 4. Sistem approval berjenjang yang fleksibel dan inovatif 5. Mampu mengurangi penggunaan kertas 6. Dilengkapi dengan keamanan data 7. Tersedia fasilitas export dan import data

12	Inventory Information System	1. Login 2. Persediaan inventaris 3. Pesan inventaris 4. Register inventaris 5. Laporan persediaan 6. Edit pemesanan inventaris
----	------------------------------	--

4.5 Klasifikasi aplikasi masa mendatang

4.5.1 Klasifikasi Mc Farland

Klasifikasi portofolio aplikasi dilakukan dengan cara menentukan kuadran masing-masing aplikasi berdasarkan kriteria Mc. Farland. Berikut klasifikasi potensi aplikasi menurut persepsi Top, Middle dan Lower Management.

Gambar 4 19 Klasifikasi Mc Farland Grid

Strategic	High Potential
1. Executive Information System (EIS) 2. Marketing Information System (MKIS) 3. Resources Planning Information System (RPIS)	1. Website BPR 2. Costumer Based Information system (CBIS) 3. Financial and Human resources module Back up data 4. Monitoring Information System (MOIS) 5. Group Decision Support System
Key Operational	Support
1. Work Flow Application 2. Human Resource Information system (HRIS) modul absensi dan penggajian 3. Complain Information System (CIS) 4. Equipment Monitoring Information system (EMIS) 5. Management Information System (MIS) 6. Finansial Integrated System Application (FISA) 7. Employee Information system (EQIS) 8. Inventory Information System (IIS)	1. Knowledge Management information system (KMIS) 2. Employee information system (EIS) reward and punishment 3. Sistem informasi pendukung kelompok (GSS) 4. Human Resources Information System (HRIS) modul kepuasan kerja 5. Procurement Information System (PIS) 6. SNMP 7. Cristal report 8. Office automation System (OAS)

Merujuk pada penelitian Afandy Arif (2011) dan Ghozali (2010) dalam penelitian ini digunakan pernyataan arahan untuk memudahkan pengelompokan aplikasi kedalam sistem. Spesifikasi aplikasi tersebut disusun berdasarkan validasi atas konfirmasi informan.

Tabel 4 87 Pertanyaan Retoris

No	Pernyataan
a	Aplikasi tersebut dapat memberikan dukungan terhadap perusahaan
b	Aplikasi tersebut dapat mengelola transaksi proses bisnis utama perusahaan
c	Aplikasi tersebut perusahaan dapat melakukan monitor dan kontrol terhadap proses bisnis perusahaan
d	Aplikasi tersebut perusahaan dapat melakukan perencanaan dan analisa terhadap proses bisnis perusahaan
e	Aplikasi tersebut perusahaan dapat mengambil berbagai langkah strategis untuk pengembangan perusahaan

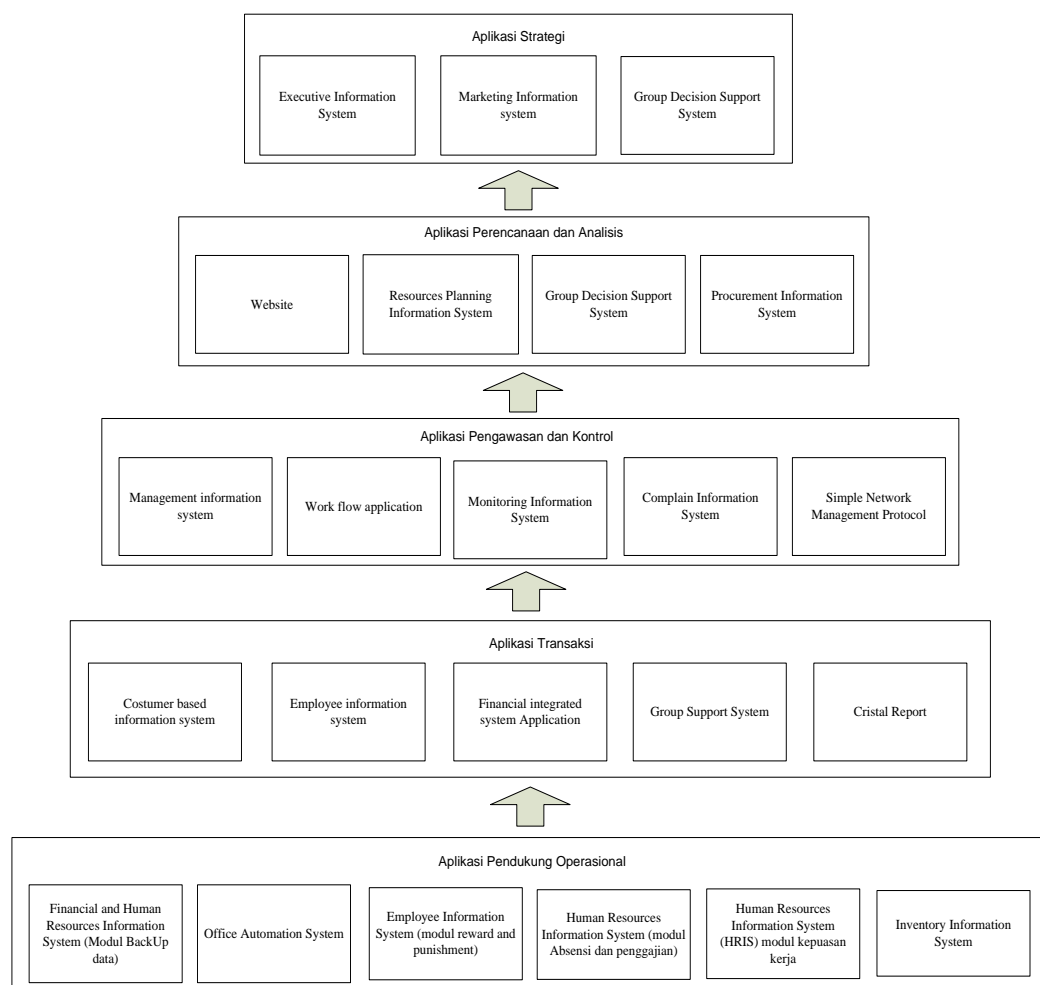
Berdasarkan validasi dari informan maka dapat disajikan klasifikasi kebutuhan portofolio aplikasi berikut ini :

Tabel 4 88 Validasi Informan

No	Aplikasi	pernyataan				
		a	b	c	d	e
1.	Executive Information System (EIS)				y	y
2.	Marketing Information System (MKIS)	y			y	y
3.	Website BPR	y			y	
4.	Procurement Information System (PIS)	y	y			
5.	Human Resources Information System (Modul Human Resources)	y	y			y
6.	Costumer Based Information System (CBIS)	y			y	
7.	Work Flow Aplication			y	y	
8.	Human Resource Information System (HRIS) Modul Absensi Dan Penggajian	y	y			
9.	Complain Information System (CIS)	y	y			
10.	Simple Network Management Protocol		y	y		
11.	Management Information System (MIS)		y	y		
12.	Knowledge Management Information System (KMIS)	y				y
13.	Employee Information System (EIS) Reward And Punishment	y	y	y		
14.	Sistem Informasi Pendukung Kelompok (GSS)	y	y			
15.	Human Resources Information System (HRIS) Modul Kepuasan Kerja	y	y	y		
16.	Finansial Integrated System Application	y	y			y
17.	Resources Planning Information System (RPIS)	y	y			
18.	Group Decision Support System (GDSS)				y	y
19.	Cristal Report	y			y	y

20.	Inventory Information System (IIS)	y	y			
21.	Office Automation System (OAS)		y	y	y	
22.	Financial And Human Resources Module Back Up Data	y	y	y		
23.	Monitoring Information System	y		y		

Berdasarkan tabel pernyataan diatas maka selanjutnya adalah menjabarkan pengaruh aplikasi terhadap faktor yang ada, korelasi dibangun berdasarkan pertanyaan pada *lampiran 3* adapun jabaran mengenai korelasi tersebut dapat di lihat dalam tabel berikut:



Gambar 4 20 Klasifikasi Aplikasi Potensial menurut Mc Farland Grid

Klasifikasi Aplikasi BPR Mustika Utama Kolaka:

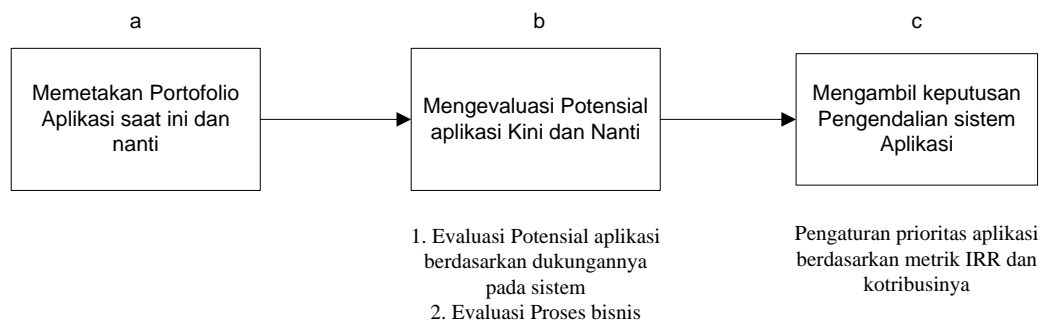
Mengacu pada penelitian Arif Afandy (2011) bahwa peta sistem aplikasi diatas merupakan representasi dari konsep ideal dari aplikasi yang dapat digunakan sebagai arahan yang mendukung struktur bisnis. adapun manfaat dari aplikasi ini adalah sebagai berikut:

1. Sebagai dasar identifikasi hubungan antara proses bisnis dan dukungan SI yang ada
2. Sebagai dasar untuk memetakan aplikasi-aplikasi dan interaksinya
3. Sebagai dasar untuk mendapatkan prioritas implementasi aplikasi

4.6 Pemetaan Portofolio Investasi IT

4.6.1 Proses Pemetaan Portofolio investasi IT

Pemetaan Portofolio investasi IT terdiri dari proses berikut ini:



Gambar 4 21 Proses Pemetaan Portofolio Investasi IT

Proses Pemetaan portofolio investasi IT terdiri dari rangkaian aktivitas untuk menggambarkan kondisi portofolio aplikasi investasi IT saat ini dan masa mendatang dan analisis potensial dimasa mendatang menghasilkan perencanaan sistem yang efektif bagi kebutuhan seluruh pemangku kepentingan pengguna (level management) untuk memperbaiki kinerja bisnis dimasa mendatang. Adapun tujuan proses mapping portofolio investasi IT adalah untuk memberikan deskripsi mengenai posisi aplikasi dari sudut pandang level management dalam hal ini efektifitas aset IT terhadap resiko bisnis dimasa mendatang. Berdasarkan identifikasi balanced sheet dan wawancara terfokus diperoleh informasi inisiatif strategik kriteria dan karakteristik aplikasi.

Mengacu pada Peter (1990) Berikut langkah pemetaan portofolio aplikasi investasi IT dalam penelitian ini antara lain terdiri atas aktivitas sebagai berikut:

4.6.1.1 Identifikasi Nilai Berdasarkan Balanced Sheet.

Dalam penelitian ini digunakan metode MFSM (Ehrgott et al. 2004; Renkema 1997 dalam Sneiderjan 2004) yang menekankan pada ketidakpastian pengembalian yang ditanggung sebagai resiko dari pengadaan teknologi, Variabel yang diukur adalah kinerja organisasi yang terdiri atas kualitas kerja, kemampuan kerja, kepuasan kerja dan komitmen kerja. Sedangkan komponen pembandingnya adalah dimensi investasi IT yang terdiri dari biaya IT, manfaat IT dan resiko IT. Berdasarkan perhitungan IKU dalam balanced sheet halaman 139 nilai IKU yang digunakan merupakan nilai aktual dari kinerja unit atas inisiatif strategik Pada Balanced Sheet, adapun nilai T merupakan target yang disyaratkan atas inisiatif strategik tersebut, adapun BV (bobot variabel) yang merupakan bobot yang disyaratkan atas komponen. Nilai x diasumsikan sebagai nilai maksimum dari data, sedangkan y adalah nilai minimum, dengan menggunakan rumus dibawah ini data inisiatif strategik dianalisis dengan menggunakan bobot khusus. Dimana bobot variabel kinerja organisasi yang ditetapkan adalah 10% dan bobot investasi IT adalah 20%. Dengan identifikasi Balanced sheet dan wawancara terfokus diperoleh informasi inisiatif strategik Kriteria dan karakteristiknya serta fenomena yang muncul dilapangan akan menghasilkan gap dari sistem sebelumnya sehingga dapat dikembangkan dengan pengembangan aplikasi dimasa mendatang.

Ehrgott et al. (2004) menekankan pada representasi maximum dan minimum, dalam penelitian digunakan prinsip pyang sama dengan langkah Pemetaan portofolio investasi IT secara sederhana disajikan menggunakan rumus berikut:

$x = (\sum \text{IKU} : \sum T) \times BV$	$y = 1 + (1 - \sum \text{IKU} : \sum T) \times BV$	$z = \sum x - \sum y$
--	--	-----------------------

Gambar 4 22 Rumus nilai x y dan z

Keterangan

IKU = Indeks Kinerja Unit

T = Persentase Target

BV = Bobot Variabel

Σ = Total nilai

Berikut contoh perhitungan nilai x , y dan z dari data strategik:

$$x \text{ invest IT} = \frac{117}{100\%} = 11,7 * \text{bobot (20\%)} = 23,4 \text{ dibulatkan menjadi } 2,3$$

$$y \text{ invest IT} = 1 + \left(1 - \frac{117}{100\%}\right) = 11,87 * \text{bobot (20\%)} = -2,33 \text{ dibulatkan menjadi } -2,3$$

$$z \text{ invest IT} = x - y = 4,6$$

Setelah dilakukan perhitungan potensi aplikasi saat ini dan aplikasi masa mendatang kemudian dipetakan kedalam peta portofolio sistem. Deskripsi skoring level management atas balanced sheet disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4 89 Skoring Pemetaan Portofolio Aplikasi Top Management

No	Level Management	Inisiatif	Potensi aplikasi	IKU	Kinerja Organisasi		Dimensi Investasi IT	
1.	Top Management	Meningkatkan efisiensi bidang operasional	Procurement information System	117%	1,1	-1	2,3	-2,3
		Meningkatkan Pelayanan prima	Marketing information System	81,25 %	0,8	-0,7	1,6	-1,5
		Menambah variasi layanan baru dan unik	Group Decision Support system	80%	0,8	-0,7	1,6	-1,5
		Melakukan Pengendalian teknis khususnya pada pengawasan keselamatan kerja karyawan	Office Automation System	200%	2	-1	4	-3
		Menunjukkan prospek bisnis yang baik	Executive Information System	120%	1,2	-1	2,4	-2

Tabel 4 90 Skoring pemetaan portofolio investasi Middle Management

No	Level Management	Inisiatif	Potensi aplikasi	IKU	Kinerja Organisasi		Dimensi Investasi IT	
1.	MD 1	Perkuat brand image di masyarakat	Marketing Information System	70%	0,7	-0,6	1,4	-1
		Membangun komunikasi yang harmonis	Costumer based information system	81,25%	0,8	-0,7	1	-1,5
		Pelatihan IT rutin pada karyawan	Employee Information System	85%	0,8	-0,8	2,4	-1
		Menyediakan back up data ketika diperlukan	Finances and Human Information System (Module back up data)	110%	1,1	-0,1	2,2	-0,2
2.	MD 2	Memaksimalkan bidang operasional	Knowledge Management Information System	146,6%	1,4	-1	3	-3
		Merespon kritik dan saran nasabah	Complain Information System	81,25%	0,8	-0,7	1,6	-1,5
		Memberikan reward dan punishment	Employee Information System (module reward and punishment)	75%	0,7	-0,7	1,5	-1,4
		Pengendalian informal	SNMP (Simple Network Management Protocol)	0%	0	0	0	0
3.	MD 3	Peningkatan volume layanan	Costumer based information system	92%	0,9	-0,9	1,8	-0,1
		Memberikan penghargaan pada nasabah yang paling loyal	Costumer based information system	95%	0,1	-0,9	3,0	-6
		Menambah fasilitas IT	Procurement Information System	95%	0,1	-0,9	3,0	-6
		Melakukan ekspansi bisnis	Website	100%	1	-1	2	-2
4.	MD 4	Memasang bunga yang cukup bersaing dibanding	Financial Integrated System Application	70%	0,7	-6	1,4	-1,3

		perusahaan pesaing						
		Memberikan layanan yang sesuai dengan kebutuhan nasabah dengan cepat dan tepat	Costumer based information system	90%	0,1	-0,8	1,8	-0,1
		Mengidentifikasi efisiensi dan efektifitas kerja karyawan	Employee Information System	85%	0,8	-0,8	1	-1
		Memberikan dukungan kepada seluruh lini bisnis	Management Information System	200%	2	-0,1	4	-,3

Tabel 4 91 Skoring Pemetaan Portofolio investasi Lower Management

No	Level Management	Inisiatif	Potensi aplikasi	% Indeks strategik	Kinerja Organisasi		Dimensi Investasi IT	
1.	LM1	Mengurangi promosi yang kurang efektif	website	15%	0	-13	3	-2
		Memberikan informasi yang transparan bagi nasabah dan kreditur	Cristal report	117%	1	-1	2	-2
		Mengidentifikasi efektifitas kerja karyawan	Human resources Information system (module human resources)	180%	1	-1	3	-3
		Memfokuskan pada kebutuhan sekarang	Equipment management information system	150%	1,5	-0,1	3	-2
2.	LM2	Melakukan Kontrol biaya operasional	Knowledge Management Information System	72%	0,7	-0,7	14	-1,4
		Perbaikan layanan yang belum sesuai standar SOP	Work Flow application	106%	1	-1	2	-2
		Menganalisis penghambat proses bisnis	Work flow application	100%	1	-1	2	-2
		Melakukan penguatan pada layanan Inti	Marketing Information System	150%	1,2	-0,1	3	-2

3.	LM3	Efisiensi SDM	Work flow application	95%	0	-0,1	2	-1
		Merambah online service	Website	98%	0,1	-1	1	-1
		Menjaga komitmen dan dukungan kerja tim diseluruh unit bisnis	Group Support System	120%	1,2	-0,1	2,4	-2
		Menjaga likuiditas perusahaan	Cristal report	75%	0,7	-0,7	1,5	-1,4
		Menunjukan prospek management bisnis yang baik	Financial integrated information system	120%	1,2	-1	2,4	-0,2
4.	LM4	Linkage program yang saling menguntungkan	Office Automation system	70%	0,7	-0,6	1,4	-1
		Management Komplain yang baik	Complain information system	90%	0,9	-1	1,8	-1
		Memfaatkan peluang untuk pengembangan strategi baru	Knowledge information System	140,23	1,4	-1	2,8	-2
		Mengatur ulang jadwal <i>aging schedule</i> pada kreditur dan pihak ketiga	Office Automation system	78%	0,7	-0,6	1,5	-1
5.	LM5	Menambah jumlah peralatan kantor	Inventory information system	95%	1	-1	2,0	-0,1
		Menambah fasilitas layanan baru	Marketing Information System	78%	0,7	-0,7	1,5	-1
		Menjamin lingkungan kerja yang kondusif	Group support system	99%	1	-1	2	-2
		Memperkuat kapabilitas modal	Cristal report	74%	1	-1	1,4	-1
6.	LM6	Mengontrol kinerja karyawan	Human resources Information system (module human resources)	150%	1,5	-1	3	-2
		Memberikan reward kepada nasabah paling loyal	Costumer information system	146,6%	1,4	-1	3	-3

		Training yang rutin	Human resources Information system (module human resources)	85%	0,8	-0,8	1	-1
		Merayakan keberhasilan proyek bisnis	Human Resources Information System (module Job Satisfaction)	125%	1,2	-0,1	2,5	-2

Berdasarkan penggunaan rumus diatas diperoleh angka minimum dan maksimum untuk masing-masing komponen kinerja organisasi dan investasi IT. Tabel diatas disederhanakan kembali kedalam tabel dibawah ini agar dapat memudahkan proses pemetaan aplikasi investasi IT dan kinerja organisasi :

Tabel 4 92 Ringkasan skoring pemetaan portofolio investasi IT

Level	Aplikasi	Kinerja Organisasi			Investasi IT		
		x	y	z	x	y	z
Top	PIS	1,1	-1	2,1	2,3	-2,3	4,6
Top	MKIS	0,8	-0,7	1,5	1,6	-1,5	3,1
Top	GDSS	0,8	-0,7	7,8	1,6	-1,5	3,1
Top	OAS	2	-1	3	4	-3	7
Top	EIS	1,2	-1	2,2	2,4	-2	4,4
Middle	MKIS	0,7	-0,6	1,3	1,4	-1	2,4
Middle	CBIS	0,8	-0,7	1,5	1	-1,5	2,5
Middle	EMIS 1	0,8	-0,8	1,6	2,4	-1	3,4
Middle	FHIS	1,1	-0,1	1,2	2,2	-0,2	2,4
Middle	KMIS	1,4	-1	2,4	3	-3	6
Middle	CIS	0,8	-0,7	1,5	1,6	-1,5	3,1
Middle	EMIS 2	0,7	-0,7	1,4	1,5	-1,4	2,9
Middle	SNMP	0	0	0	0	0	0
Middle	CBIS	0,9	-0,9	1,8	1,8	-0,1	1,9
Middle	CBIS	0,1	-0,9	1	3	-6	9
Middle	PIS	0,1	-0,9	1	3	-6	9
Middle	WEB	1	-1	2	2	-2	4
Middle	FISA	0,7	-6	6,7	1,4	-1,3	2,7
Middle	CBIS	0,1	-0,8	0,9	1,8	-0,1	1,9
Middle	EMIS 2	0,8	-0,8	1,6	1	-1	2
Middle	MIS	2	-0,1	2,1	4	-0,3	4,3
Lower	WEB	0	-13	13	3	-2	5
Lower	CRR	1	-1	2	2	-2	4
Lower	MOIS	0	0	0	0	0	0
Lower	HRIS 1	1	-1	2	3	-3	6
Lower	EQIS	1,5	-0,1	1,6	3	-2	5

Lower	KMIS	0,7	-0,7	1,4	14	-1,4	15,4
Lower	WF	1	-1	2	2	-2	4
Lower	WF	1	-1	2	2	-2	4
Lower	MKIS	1,2	-0,1	1,3	3	-2	5
Lower	WF	0	-0,1	0,1	2	-1	3
Lower	WEB	0,1	-1	1,1	1	-1	2
Lower	GSS	1,2	-0,1	1,3	2,4	-2	4,4
Lower	CRR	0,7	-0,7	1,4	1,5	-1,4	2,9
Lower	FISA	1,2	-1	2,2	2,4	-0,2	2,6
Lower	OAS	0,7	-0,6	1,3	1,4	-1	2,4
Lower	CIS	0,9	-1	1,9	1,8	-1	2,8
Lower	KMIS	1,4	-1	2,4	2,8	-2	4,8
Lower	OAS	0,7	-0,6	1,3	1,5	-1	2,5
Lower	IIS	1	-1	2	2	-0,1	2,1
Lower	MKIS	0,7	-0,7	1,4	1,5	-1	2,5
Lower	GSS	1	-1	2	2	-2	4
Lower	CRR	1	-1	2	1,4	-1	2,4
Lower	HRIS 2	1,5	-1	2,5	3	-2	5
Lower	CIS	1,4	-1	2,4	3	-3	6
Lower	HRIS 2	0,8	-0,8	1,6	1	-1	2
Lower	HRIS 1	1,2	-0,1	1,3	2,5	-2	4,5

Keterangan

Top = Top Management

Middle = Middle Management

Lower = Lower Management

4.6.1.2 Pemetaan Portofolio Aplikasi Investasi IT saat ini

Mengacu Informasi dari tabel diatas setidaknya Terdapat 4 jenis portofolio aplikasi perusahaan yakni 2 jenis portofolio aplikasi saat ini dan 2 portofolio aplikasi masa mendatang. Diasumsikan bahwa sumbu x merupakan titik koodinat Harapan dan y sebagai titik koordinat aktual yang mana semakin mendekati angka positif (0 sampai +15) maka aplikasi didefinisikan sebagai aplikasi yang layak dipertahankan adapun nilai z sebagai nilai r (ukuran lingkaran).

Potensi aplikasi di identifikasi pada interval antara (-15,0) sampai 5,0 merupakan aplikasi eksist yang harus dipertahankan untuk 5 tahun mendatang, sedangkan aplikasi dengan skor 6,0 sampai (+15,0) merupakan aplikasi pendukung dari aplikasi sekarang yang diperlukan untuk evaluasi kedepannya

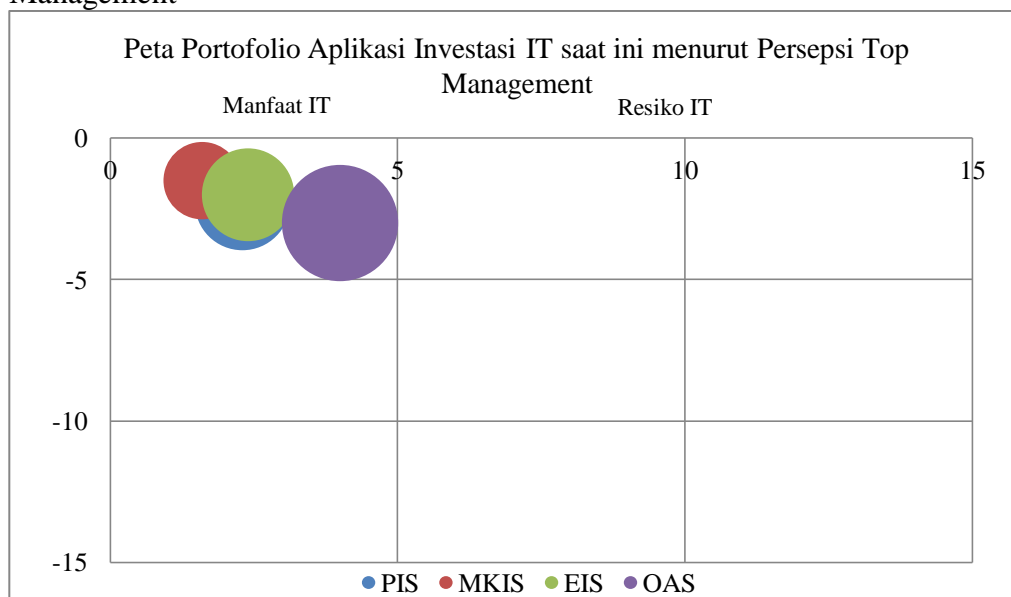
serta benar-benar merefleksikan kebutuhan *top, middle dan lower management*. Dengan menggunakan skala interval dimensi investasi IT dalam tabel berikut, Berikut standar skala untuk skoring Pemetaan Investasi IT:

Tabel 4 93 Interval dimensi investasi IT

No	Interval	Keterangan
1.	(-15) sampai dengan (-6)	Aplikasi mempengaruhi biaya IT
2.	(-5) sampai dengan (+5)	Aplikasi Mempengaruhi Manfaat IT
3.	(+6) sampai dengan (+15)	Aplikasi Mempengaruhi Resiko IT

Pemetaan portofolio investasi saat ini menurut persepsi level management, dimana proses identifikasi dilakukan secara terpisah untuk melihat perbedaan masing-masing dalam mendefinisikan sebuah aplikasi potensial, dibawah ini adalah jabaran singkat mengenai persepsi investasi IT saat ini:

1. Peta Portofolio Aplikasi investasi IT saat ini menurut persepsi Top Management



PIS			MKIS			EIS			OAS		
<i>x</i>	<i>y</i>	<i>z</i>	<i>x</i>	<i>y</i>	<i>z</i>	<i>x</i>	<i>y</i>	<i>z</i>	<i>x</i>	<i>y</i>	<i>z</i>
2,3	(-2,3)	4,6	1,6	(-1,5)	3,1	2,4	(-2)	4,4	4	(-3)	7

Gambar 4 23 Peta Portofoli aplikasi saat ini menurut persepsi Top Management

Dari gambar diatas dapat disimpulkan bahwa seluruh aplikasi berada pada koordinat *x* yakni pada titik 0,0 sampai dengan 5,0 dan pada koordinat *y*

mulai pada titik 0,0 sampai dengan (-3,5) yang dapat diartikan bahwa investasi IT ditujukan untuk meningkatkan manfaat IT dari Top Management. Hasil wawancara menunjukkan bahwa setidaknya terdapat 4 aplikasi potensial investasi IT saat ini yang mendukung mobilitas kerja top management dimana masing-masing aplikasi memiliki fungsi yang beragam. Dari gambar diatas aplikasi Office Automation System dengan koordinat (4,-3) merupakan aplikasi dengan ukuran paling besar dibanding aplikasi lain yang artinya dana investasi untuk aplikasi ini cukup besar jika dibanding dengan aplikasi yang lainnya.. Selain itu aplikasi ini mendukung kinerja top management khususnya dalam penggunaan aplikasi email yang mendukung peningkatan efektifitas dan efisiensi kerjanya selain itu sangat membantu dalam kontrol SDM secara langsung. Selanjutnya aplikasi aplikasi eksekutive information system dengan koordinat (2,4 dan -2) merupakan aplikasi pendukung mobilitas kerja Top management dengan menyajikan data dalam bentuk penilaian dan peramalan sangat membantu top management dalam mempertimbangkan kebijakan jangka pendek dan jangka panjang bagi bisnis. selanjutnya aplikasi marketing information system dengan koordinat (1,6 dan -1,5) merupakan aplikasi pendukung dalam perencanaan pemasaran, dengan menampilkan berbagai aspek penilaian yang dapat membangun nilai bisnis yang lebih baik bagi perusahaan. Dan yang terakhir adalah aplikasi procurement information system (PIS) dengan koordinat (2,3 dan -2) merupakan aplikasi yang mendukung perencanaan usaha perusahaan dengan, aplikasi ini beririsan dengan aplikasi eksekutive information system dimana aplikasi ini saling mendukung dalam perencanaan strategik perusahaan.

Setelah mengetahui posisi Investasi IT menurut persepsi Top Management selanjutnya memetakan portofolio kinerja dengan memperhatikan standar interval kinerja organisasi sebagai berikut:

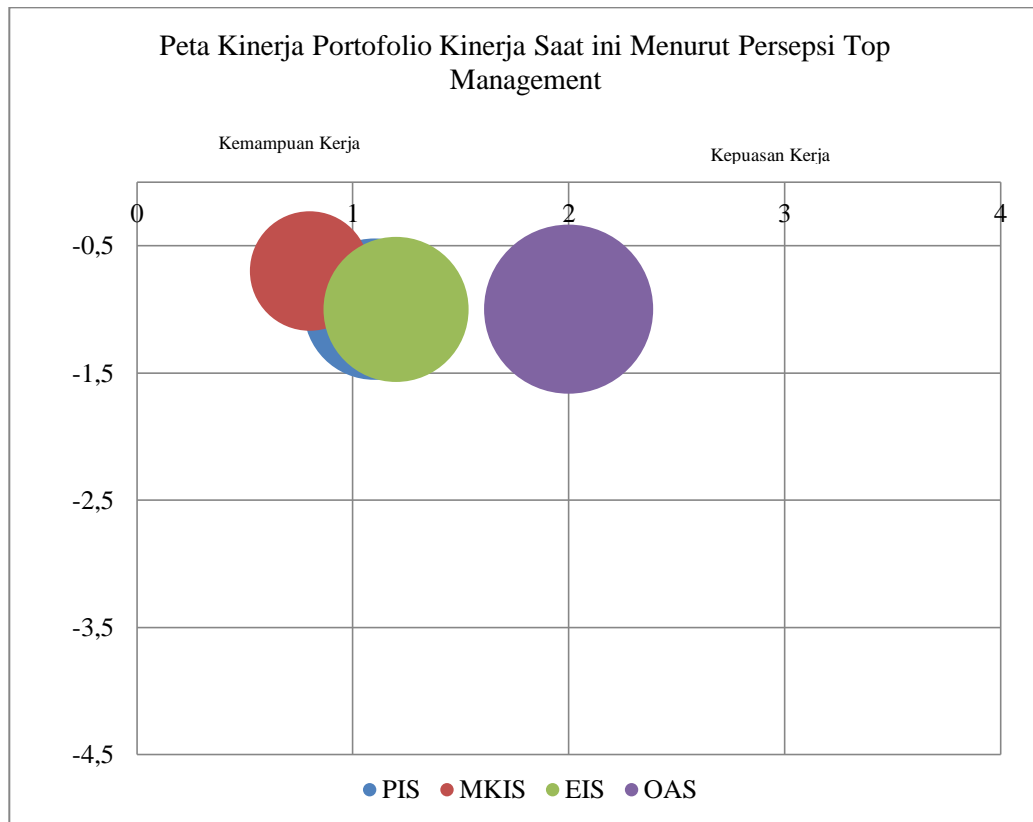
Tabel 4 94 Skala Interval kinerja organisasi

No	Interval	Keterangan
----	----------	------------

1.	(-15) sampai dengan (-7,5)	Aplikasi Mempengaruhi Kualitas kerja
2.	(-6,5) sampai dengan (+0,5)	Aplikasi Mempengaruhi Kemampuan Kerja
3.	(+0,6) sampai dengan (+7,5)	Aplikasi Mempengaruhi Kepuasan Kerja
4.	(+7,6) sampai dengan (15,0)	Aplikasi Mempengaruhi Komitmen Kerja

Adapun peta portofolio Kinerja Level Management disajikan dalam gambar berikut ini

2. Peta Portofolio Kinerja saat ini menurut persepsi Top Management organisasi disajikan dalam gambar berikut ini:



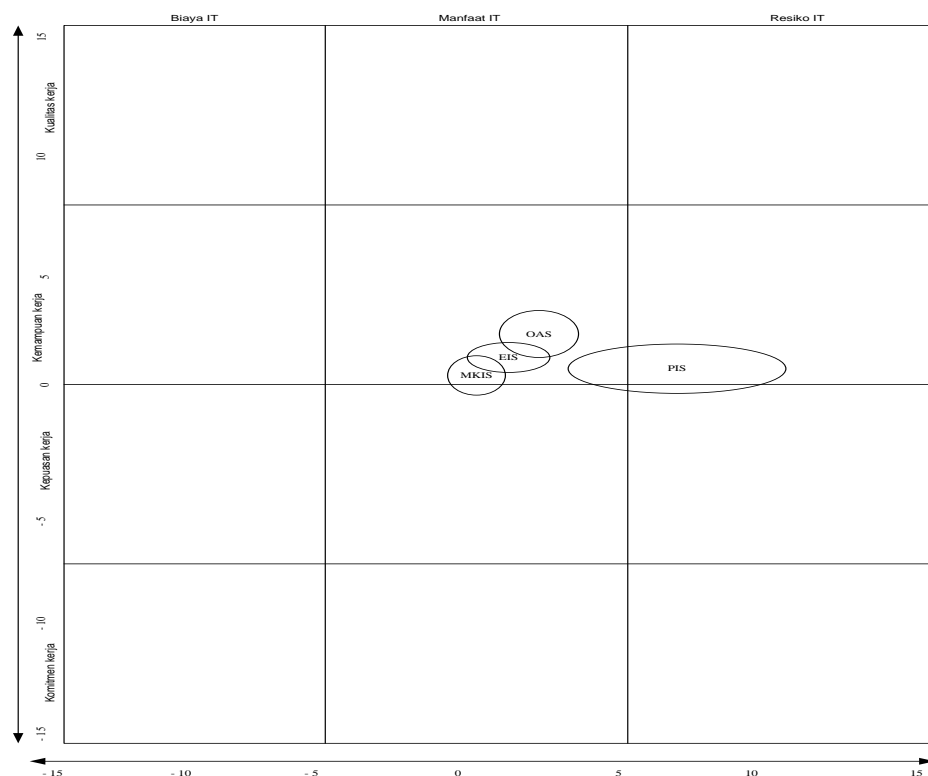
PIS			MKIS			EIS			OAS		
<i>x</i>	<i>y</i>	<i>z</i>	<i>x</i>	<i>y</i>	<i>z</i>	<i>x</i>	<i>y</i>	<i>z</i>	<i>x</i>	<i>y</i>	<i>z</i>
1,1	(-1)	2,1	0,8	(-0,7)	(1,5)	1,2	(-1)	2,2	(2)	(-1)	3

Gambar 4 24 Peta kinerja Portofolio investasi IT saat ini menurut persepsi Top Management

Berdasarkan peta portofolio kinerja organisasi saat ini seluruh aplikasi tersebar pada pada koordinat x mulai titik 0,0 sampai dengan 2,5 dan pada koordinat y 0,0 sampai dengan (-1,2) yang dalam tabel interval berarti bahwa aplikasi berkontribusi pada peningkatan kemampuan kerja dan kepuasan kerja,

hasil wawancara menunjukan terdapat empat aplikasi yang mempengaruhi kinerja Top management dimana dua aplikasi yang saling berinterseksi adalah aplikasi eksekutif information system dengan koordinat 1,2 dan (-1) selanjutnya aplikasi procurement information system dengan koordinat 1,1 dan (-1) yang dapat diartikan bahwa aplikasi mempengaruhi kepuasan kerja Top Management. aplikasi yang tidak beririsan adalah aplikasi Office Automation System dengan koordinat 2, (-1) dan aplikasi Marketing Information System dengan koordinat 0,8 dan (-0,7).

3. Peta Portofolio aplikasi saat ini menurut Top Management

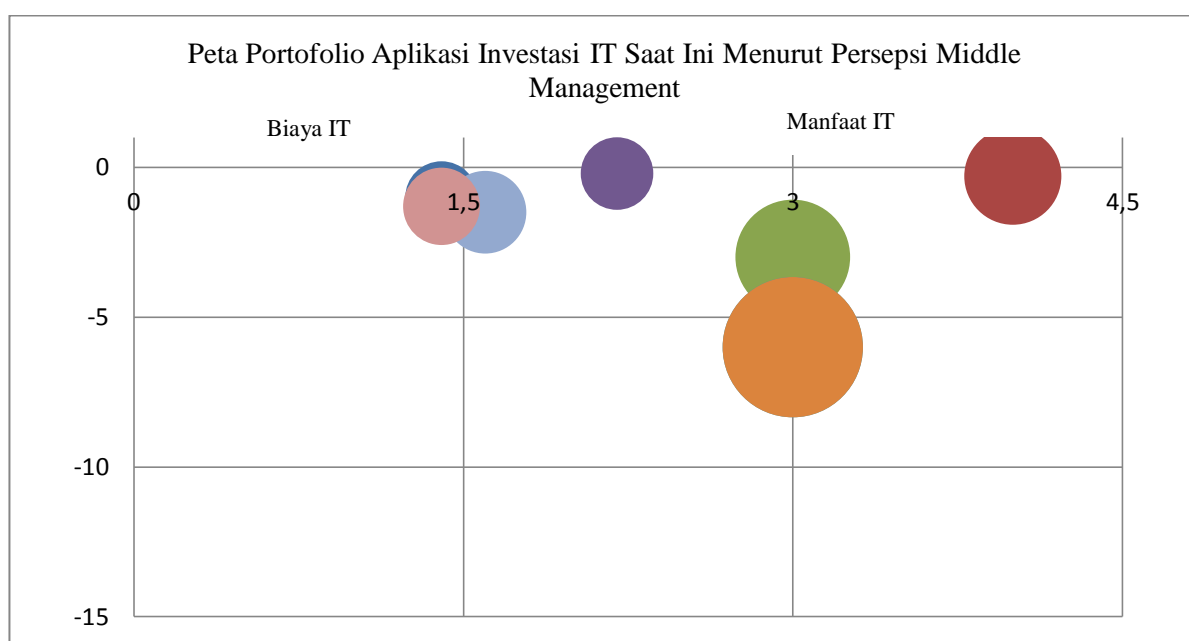


Gambar 4 25 Peta Portofolio Top Management

Dengan mengacu pada gambar diatas dapat disimpulkan bahwa aplikasi terletak pada Manfaat IT dan Resiko IT (sumbu x) dan antara Kemampuan Kerja dan Kepuasan kerja (sumbu y). Aplikasi tersebut antara lain aplikasi Procurement information system, Executive information system, Marketing Information System dan Office Automation System. Adapun aplikasi yang fokus dalam

mendukung manfaat IT bagi Top management antara lain aplikasi Marketing Information System, Executive information system dan Office automation system. Adapun aplikasi yang mendukung penurunan resiko IT lima tahun mendatang adalah aplikasi procurement information system khususnya pada kemampuannya dalam menyajikan data usaha yang sesuai dengan kebutuhan penggunanya. Aplikasi procurement information system juga mendukung peningkatan kemampuan kerja serta menjamin kepuasan kerja Top Management.

4. Peta Portofolio Aplikasi investasi saat ini menurut persepsi Middle Management



MKIS			MIS			HRIS I			FHIS		
<i>x</i>	<i>y</i>	<i>z</i>	<i>x</i>	<i>y</i>	<i>z</i>	<i>x</i>	<i>y</i>	<i>z</i>	<i>x</i>	<i>y</i>	<i>z</i>
1,4	(-1)	2,4	4	(-0,3)	4,3	3	(-3)	6	2,2	(-0,2)	2,4
PIS			MOIS			CIS			FISA		
3	(-6)	9	3	(-6)	9	1,6	(-1,5)	3,1	1,4	(-1,3)	2,7

Gambar 4 26 Peta Portofolio Aplikasi investasi IT saat ini menurut persepsi Middle Management

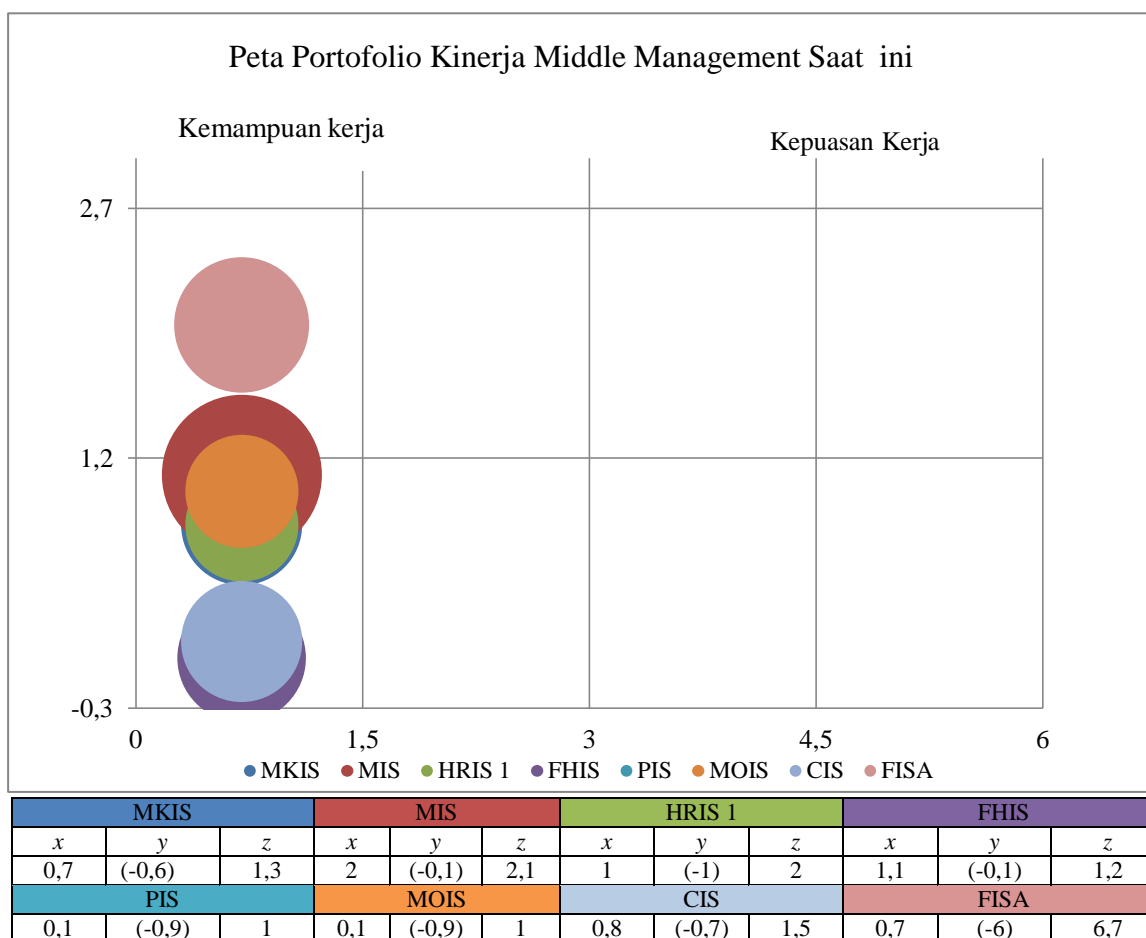
Berdasarkan gambar diatas terdapat 8 potensial aplikasi pendukung middle management, ditinjau dari interval jarak *x* dan *y* dapat disimpulkan bahwa aplikasi menurut persepsi Middle Management berkisar koordinat *x* (0,0 sampai 4,0) dan koordinat *y* (0,0 sampai dengan (-7)) yang menurut tabel interval bahwa

aplikasi ini mendukung peningkatan manfaat IT bagi middle management, dan setidaknya terdapat 3 aplikasi yang saling beririsan yang mengindikasikan keterkaitan masing-masing aplikasi dalam mendukung mobilitas pengguna yakni middle management. adapun kumpulan aplikasi tersebut antara lain aplikasi Marketing Information system, Financial Integrated System Application dan aplikasi Costumer Information system dimana ketiga aplikasi ini saling mendukung dalam peningkatan efektifitas dan efisiensi layanan terhadap nasabah.

Selain itu dari gambar diatas pula dapat disimpulkan bahwa aplikasi Monitoring Information System sebagai aplikasi dengan ukuran lingkaran paling besar yang artinya bahwa perusahaan menanamkan modal yang cukup besar untuk aplikasi ini selain karena kemampuan dalam mengontrol kinerja sistem dan SDM. Selain itu aplikasi ini sangat membantu dalam menelusuri celah sistem yang tidak produktif dari proses bisnis organisasi. Selanjutnya aplikasi dengan ukuran terbesar selanjutnya adalah aplikasi human resources information system (modul HR) dengan koordinat 3 dan (-3) merupakan aplikasi potensial untuk sumberdaya dengan berbagai fitur yang memudahkan kontrol kinerja sumberdaya, memudahkan proses administrasi dan berbagai kemudahan lainnya. Selanjutnya aplikasi Management Information System (MIS) dengan koordinat 4 dan (-0,3) merupakan aplikasi dengan peran yang sangat penting khususnya dalam perencanaan strategis management, pengorganisasian kelompok, dan pengawasan dan pengendalian sistem. Aplikasi ini sangat mendukung dalam pengambilan keputusan management baik jangka pendek dan jangka panjang. Selanjutnya aplikasi dengan ukuran lingkaran terkecil adalah aplikasi Financial Human Resources Information System (FHIS) modul backup data merupakan aplikasi dengan fungsi menyediakan recovery data ketika dibutuhkan. Aplikasi ini dapat menekan biaya overhead perusahaan dengan menyediakan back up data secara efektif dan efisien. Selanjutnya adalah meninjau portofolio kinerja middle management atas potensial aplikasi yang telah ditanamkan, dengan pandangan dasar bahwa aplikasi memang mencerminkan penggunaan aktual dari level management.

5. Peta Portofolio Kinerja Middle Management Saat ini

Peta portofolio kinerja management mempertimbangkan 8 aplikasi pendukung mobilitas kerjanya yang antara lain disajikan dalam gambar berikut:

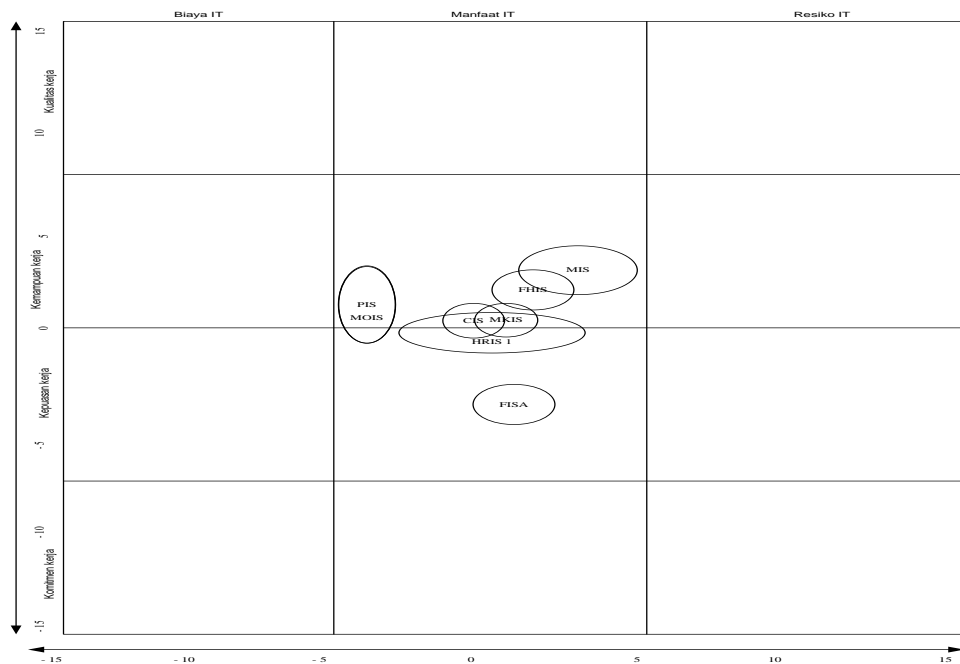


Gambar 4 27 Peta Portofolio Kinerja Middle Management Saat ini

Dari 8 aplikasi yang di investasikan seluruh aplikasi tersebar sepanjang titik x 0,0 sampai dengan +2,0 dan titik y dari 0,0 sampai dengan +2,0 artinya bahwa aplikasi yang di investasikan mendukung peningkatan kemampuan kerja Middle Management. Dimana terdapat interseksi antara satu aplikasi dengan yang lainnya aplikasi terbesar dalam peta portofolio investasi yakni aplikasi monitoring information system dalam peta kinerja organisasi hanya berkontribusi sebesar 0,7 dengan koordinat pada titik 0,7 dan 1,0 hal ini dapat diartikan bahwa aplikasi kurang produktif dibanding aplikasi lain seperti aplikasi management information system yang pada peta portofolio investasi IT

Brynjolfsson (1993) menyoroti betapa sulit dalam menerjemahkan manfaat penggunaan IT dalam pengukuran produktivitas diukur dari output. Berwujud (tangible) seperti respon yang lebih baik kepada pelanggan dan meningkatkan koordinasi dengan pemasok tidak selalu meningkatkan jumlah atau bahkan kualitas intrinsik dari output, dilain sisi juha harus memastikan waktu, tempat, serta atribut yang tepat untuk setiap pelanggan . Sama seperti manajer melihat di luar "Produktivitas" untuk beberapa manfaat dari TI, sehingga perlu untuk melihat teknik pengukuran produktivitas konvensional yang lebih berkembang.

6. Peta Portofolio Aplikasi saat ini menurut Middle Management

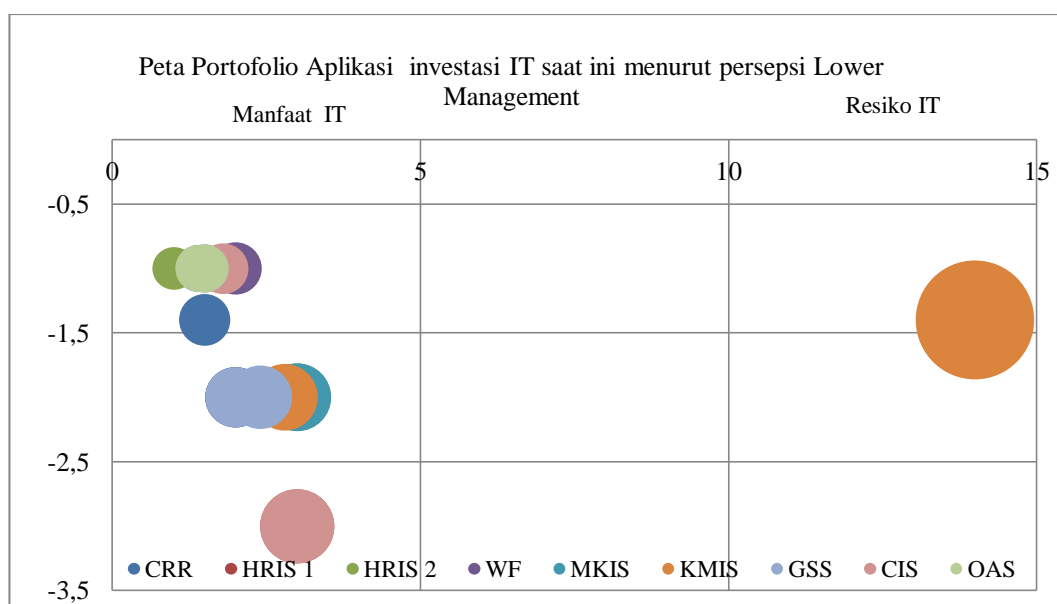


Gambar 4 28 Peta Portofolio Aplikasi menurut Middle Management

Dengan mengacu pada gambar diatas aplikasi saat ini bagi persepsi middle management berfokus pada Manfaat IT (sumbu x) dan berkisar pada kemampuan kerja dan kepuasan kerja (sumbu y). Aplikasi tersebut antara lain aplikasi marketing information system, management information system, human resources information system modul human resources, financial human resources information system, procurement information system, monitoring information

system, complain information system, dan financial integrated information system. Dari gambar diatas aplikasi FISA sebagai aplikasi yang fokus pada peningkatan kepuasan kerja Middle Management. Aplikasi Human resources Information System modul human resources fokus pada peningkatan kemampuan kerja dan kepuasan kerja middle management. Terdapat dua aplikasi yang saling beririsan dengan aplikasi human resources antara lain aplikasi complain information system dan aplikasi marketing information system. Interseksi ini mengacu pada upaya middle management untuk selalu fokus pada peningkatan Loyalitas nasabah atas layanan yang diberikan dan pada intinya akan mendorong kepuasan kerja karyawan.

7. Peta Portofolio Aplikasi investasi IT saat ini menurut persepsi Lower Management



CRR			HRIS 1			HRIS 2		
x	y	z	x	y	z	x	y	z
2	(-2)	4	3	(-3)	6	3	5	(-2)
						1	(-1)	2
WF			MKIS			KMIS		
2	(-2)	4	3	(-2)	5	14	(-1,4)	15,4
2	(-2)	4	1,5	(-1)	2,5	2,8	(-2)	4,8
2	(-1)	3						
GSS			CIS			OAS		
2,4	(-2)	4,4	1,8	(-1)	2,8	1,4	(-1)	2,4
2	(-2)	4	3	(-3)	6	1,5	(-1)	2,5

Gambar 4 29 Peta Portofolio Aplikasi investasi IT saat ini menurut persepsi Lower Management

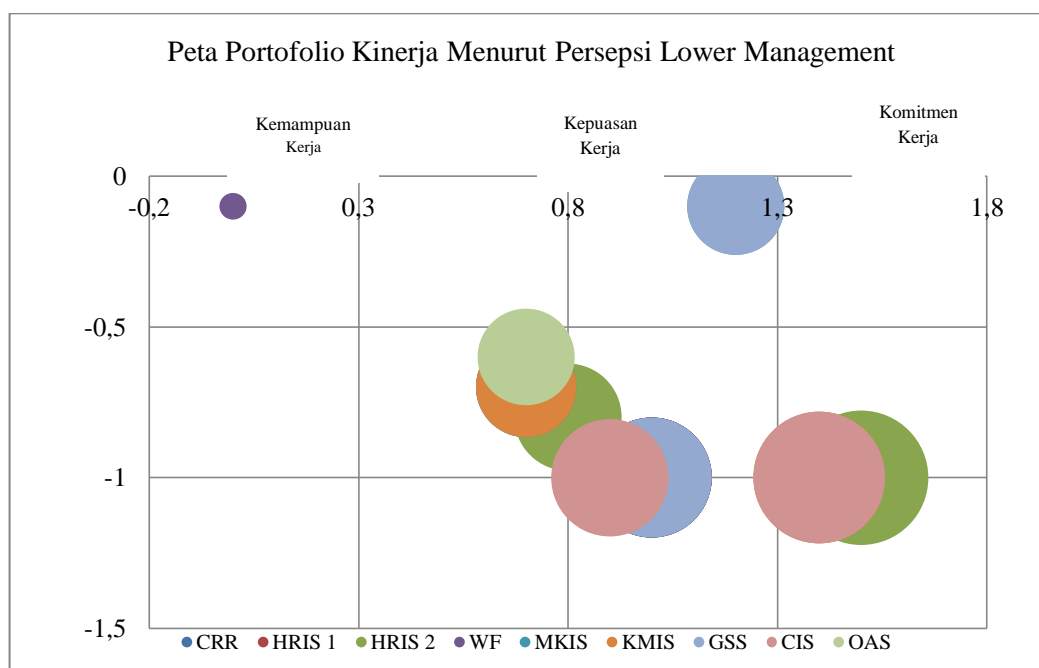
Dari gambar diatas dapat disimpulkan bahwa aplikasi tersebar sepanjang koordinat x (0,0) sampai dengan (+15) yang artinya aplikasi mempengaruhi Resiko IT dimasa mendatang dan pada koordinat y yaitu pada titik (0,0) sampai dengan (-3,5) yang artinya bahwa aplikasi mendukung peningkatan manfaat IT Middle Management. Dari peta diatas juga dapat disimpulkan bahwa terdapat 9 aplikasi yang digunakan oleh lower management dimana aplikasi dengan investasi terbesar adalah aplikasi Knowledge Management dengan koordinat (14) dan (-1,4). Terdapat dua persepsi pengguna terhadap aplikasi ini yakni 14, (-1,4) dan 4,8 dan (-2) yang artinya bahwa terdapat dua persepsi yang berbeda atas aplikasi ini. Selanjutnya aplikasi costumer information system dengan koordinat (3, -3) dan koordinat (-1, 2,8). Aplikasi ini merupakan aplikasi yang mendukung dalam peningkatan kualitas layanan pada nasabah. Terdapat dua persepsi atas aplikasi group support system yakni berada pada koordinat (-2, 4) dan koordinat (-2, 4.4) aplikasi ini merupakan aplikasi pendukung kelompok yang membantu dalam pengambilan keputusan cepat, selain itu aplikasi ini mendukung dalam meningkatkan komunikasi kelompok dalam unit bisnis BPR. Selanjutnya terdapat beberapa aplikasi yang beririsan dengan sempurna yang artinya beberapa aplikasi memiliki fitur dan fungsi yang saling mendukung antara lain: aplikasi costumer information system, human resources management (modul HR), Human resources Modul Kepuasan kerja, Office automation system dan aplikasi workflow, keempat aplikasi ini sangat mendukung mobilitas kerja lower management khususnya dalam meningkatkan kualitas kerja dan meningkatkan kualitas layanan pada nasabah.

Selanjutnya aplikasi group information system, aplikasi knowledge management Information system, aplikasi marketing information system dan aplikasi aplikasi human resources information system (modul HR) saling beririsan pada titik koordinat (-2) dimana masing-masing aplikasi mendukung lower management dalam meningkatkan produktifitas diri.

8. Peta Portofolio Kinerja menurut persepsi Lower Management

Sebelum membahas mengenai peta portofolio kinerja organisasi perlu diperhatikan bahwa interval untuk penilaian aplikasi menggunakan kualifikasi standar berikut:

Peta Portofolio Kinerja Organisasi menurut persepsi Lower Management saat ini sama dengan portofolio kinerja middle management dimana digunakan skala interval untuk mengetahui bahwa posisi aplikasi memang potensial dalam mendukung indikator kinerja bisnis.



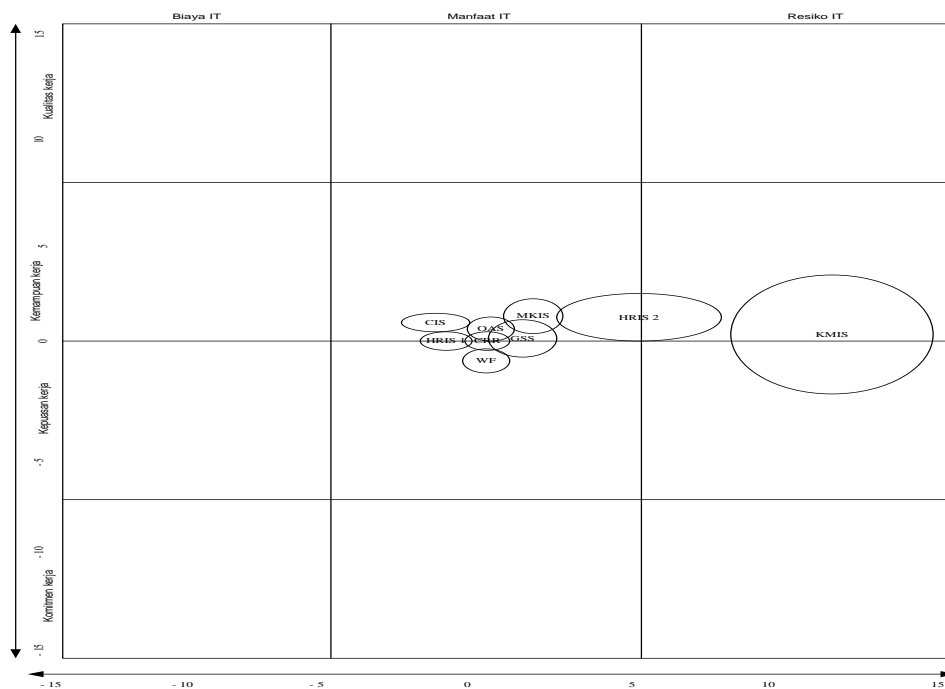
CRR			HRIS 1			HRIS 2		
x	y	z	x	y	z	x	y	z
1	(-1)	2	1	(-1)	2	1,5	(-1)	2,5
0,7	(-0,7)	1,4				0,8	(-0,8)	1,6
1	(-1)	2						
WF			MKIS			KMIS		
1	(-1)	2	1,2	(-0,1)	1,3	0,7	(-0,7)	1,4
1	(-1)	2	0,7	(-0,7)	1,4	1,4	(-1)	2,4
0	(-0,1)	0,1						
GSS			CIS			OAS		
1,2	(-0,1)	1,3	0,9	(-1)	1,9	0,7	(-0,6)	1,3
1	(-1)	2	1,4	(-1)	2,4	0,7	(-0,6)	1,3

Gambar 4 30 Peta Portofolio Kinerja menurut persepsi Lower Management

Berdasarkan peta portofolio kinerja lower management setidaknya terdapat 9 aplikasi potensial yang tersebar sepanjang koordinat x (-0,1) sampai

dengan +2 dan pada koordinat y sepanjang koordinat 0,0 sampai dengan (-1,2) yang jika mengacu pada tabel (4.93) maka potensial aplikasi mendukung kinerja kemampuan kerja dan kepuasan kerja lower management. Berdasarkan peta portofolio aplikasi diatas dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan ukuran antara masing-masing lingkaran persepsi pengguna. Besar kecilnya lingkaran tergantung dari persepsi mereka atas investasi IT yang berasal dari hasil konversi persepsi IT BSC dan wawancara terfokus dengan seluruh level management organisasi.

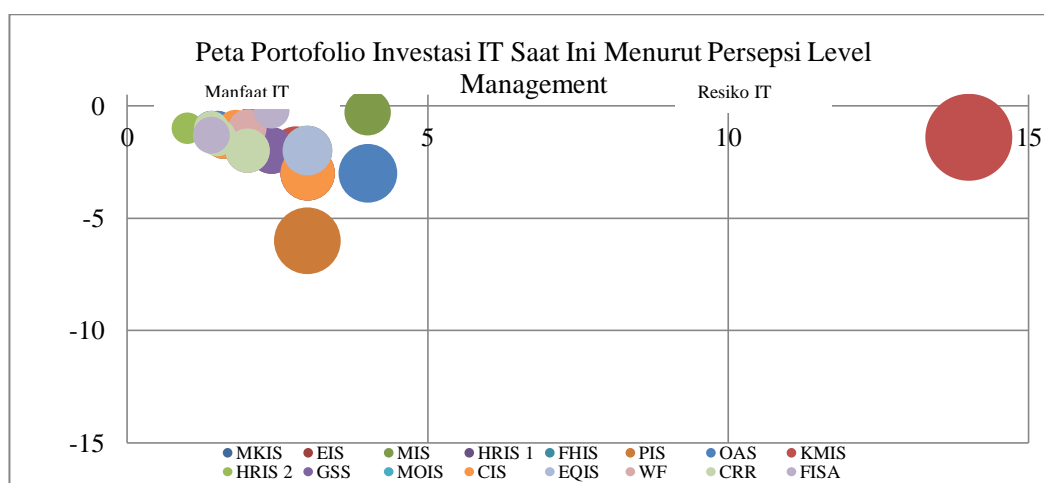
9. Peta Portofolio investasi IT menurut Lower Management



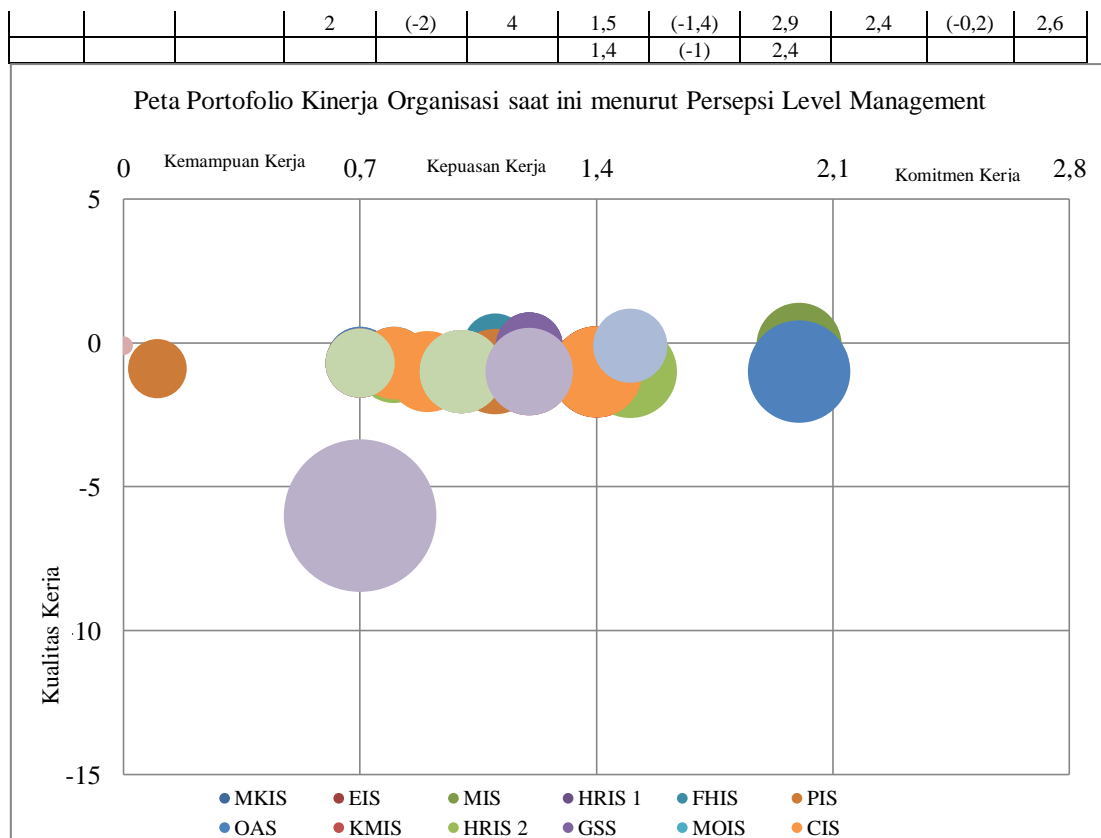
Gambar 4 31 Peta Portofolio Aplikasi Lower Management

dari gambar diatas dapat disimpulkan bahwa Lower management cukup fokus dalam menanggapi manfaat IT dan isu resiko IT dimasa mendatang dimana beberapa aplikasi pendukung yang berpengaruh pada resiko IT antara lain aplikasi human resources modul kepuasan kerja dan aplikasi knowledge management information system yang terletak pada titik +13 dan 0 yang artinya aplikasi ini sangat mendukung kemampuan kerja dan kepuasan kerja lower management dimasa sekarang dan 5 tahun mendatang. Aplikasi workflow mendukung peningkatan kepuasan kerja lower management, aplikasi human resources

information system modul HR, cristal report, dan group support system berada pada titik 0,0 yang terletak pada interval (0,0) yakni mendukung peningkatan manfaat IT (sumbu x) dan berada pada titik (0,0) yang mendukung kemampuan kerja dan kepuasan kerja (sumbu y). Beberapa aplikasi yang mendukung peningkatan manfaat IT antara lain aplikasi complain information system, office automation system, marketing information system, human resources information system, cristal report, dan group support system, dan workflow. Sedangkan aplikasi human resources information system modul kepuasan kerja berada pada titik +8 dan 0,5 yang berinterseksi antara manfaat IT dan resiko IT. Hal ini dapat diartikan bahwa aplikasi ini tidak hanya mampu meningkatkan kemampuan IT lower management tetapi juga mampu menekan resiko IT lima tahun mendatang



MKIS			EIS			MIS			HRIS 1		
x	y	z	x	y	z	x	y	z	x	y	z
1,6	(-1,5)	3,1	2,4	(-2)	4,4	4	(-0,3)	4,3	3	(-3)	6
1,4	(-1)	2,4									
3	(-2)	5									
1,5	(-1)	2,5									
FHIS			PIS			OAS			KMIS		
2,2	(-0,2)	2,4	2,3	(-2,3)	4,6	4	(-3)	7	3	(-3)	6
			3	-6	9	1,4	(-1)	2,4	14	(-1,4)	15,4
						1,5	(-1)	2,5	2,8	(-2)	4,8
HRIS 2			GSS			MOIS			CIS		
3	(-2)	5	2,4	(-2)	4,4	0	0	0	1,6	(-1,5)	3,1
1	(-1)	2	2	(-2)	4				1,8	(-1)	2,8
EQIS			WF			CRR			FISA		
3	(-2)	5	2	(-2)	4	2	(-2)	4	1,4	(-1,3)	2,7



MKIS			EIS			MIS			HRIS 1		
x	y	z	x	y	z	x	y	z	x	y	z
0,8	(-0,7)	1,5	1,2	(-1)	2,2	2	(-0,1)	2,1	1	(-1)	2
0,7	(-0,6)	1,3							1,2	(-0,1)	1,3
1,2	(-0,1)	1,3									
0,7	(-0,7)	1,4									
FHIS			PIS			OAS			KMIS		
1,1	(-0,1)	1,2	1,1	(-1)	2,1	2	(-1)	3	1,4	(-1)	2,4
			0,1	(-0,9)	1	0,7	(-0,6)	1,3	0,7	(-0,7)	1,4
						0,7	(-0,6)	1,3	0,9	(-1)	2,4
HRIS 2			GSS			MOIS			CIS		
1,5	(-1)	2,5	1,2	(-0,1)	1,3	0	0	0	0,8	(-0,7)	1,5
0,8	(-0,8)	1,6	1	(-1)	2				0,9	(-1)	1,9
									1,4	(-1)	2,4
EQIS			WF			CRR			FISA		
1,5	(-0,1)	1,6	1	(-1)	2	1	(-1)	2	0,7	(-6)	6,7
			1	(-1)	2	0,7	(-0,7)	1,4	1,2	(-1)	2,2
						1	(-1)	2			

Gambar 4 33Peta Portofolio Investasi IT dan Kinerja saat ini menurut Persepsi Level Management

Selanjutnya untuk membedakan bahwa aplikasi tersebut hanya digunakan oleh satu pengguna atau lebih digunakan warna yang unik dan bervariasi sehingga mampu membedakan antara aplikasi yang satu dengan yang lainnya. Selain itu

potensial aplikasi dalam analisis ini menunjukkan bahwa aplikasi Knowledge Management Information System dengan koordinat (15,-1,4) merupakan aplikasi dengan lingkaran paling besar yang berarti bahwa Aplikasi ini memegang peranan penting bagi Middle dan Lower Management selain itu aplikasi ini juga menghabiskan dana investasi yang cukup besar untuk pengadaannya dibandingkan dengan aplikasi lainnya. Setelah Knowledge Management Information System selanjutnya aplikasi dengan ukuran lingkaran terbesar kedua adalah Procurement Information System dengan koordinat (3,-6) yang terpisah paling bawah dari aplikasi lainnya hal ini berarti bahwa dengan investasi IT yang besar belum maksimal, hal ini didasari oleh persepsi pengguna mengenai tingkat kerumitan dari aplikasi itu sendiri. Sedangkan 14 aplikasi lain beinterseksi pada titik koordinat x (0 sampai 3) dan koordinat y (0 sampai -3) yang artinya dengan investasi IT yang tidak begitu besar dapat mendukung bisnis dengan maksimal.

Terdapat tiga aplikasi yang berada pada koordinat yang konsisten dalam peta portofolio investasi IT dan Peta kinerja organisasi, dimana ketiga aplikasi tersebut antara lain aplikasi management information system, aplikasi cristal report dan aplikasi human resources management (modul kepuasan kerja) yang konsisten berada pada koordinat x yakni titik(-0,0) sampai (-0,1) dan pada koordinat y pada titik (+2) sampai dengan (+4). Selanjutnya aplikasi cristal report dengan koordinat x antara (-1) sampai dengan (+2,4) dan pada koordinat y antara (-1) sampai dengan (+2) selanjutnya aplikasi ketiga adalah aplikasi human resources information system modul kepuasan kerja dengan koordinat x antara (-1) dan (+2) dan koordinat y pada titik (-1) dan (2,5).

Matti Pohjolla (2000) dalam studinya menjelaskan bahwa faktor perekonomian suatu wilayah sangat mempengaruhi kesuksesan penerapan investasi teknologi, dimana celah pengembangan dalam meningkatkan unsur pengganti dapat dimanfaatkan dalam mendukung perencanaan produk yang penting bagi praktik management. Selain itu Mahmood Hajli and Julian M. Sims (2013) dalam studinya menambahkan bahwa investasi TI memiliki korelasi positif yang tinggi dengan pertumbuhan produk domestik bruto. Brynjolfsson dan

Shinkyu Yang (1996) menekankan pada Pentingnya menjaga kehati-hatian penggunaan metodologi tradisional, serta kerja alternatif, metrik lain yang menjanjikan akurasi dari penilaian manfaat IT, dimana tidak semua metode cocok dalam menganalisis manfaat IT.

Setelah memahami peta portofolio aplikasi saat ini langkah selanjutnya adalah memetakan portofolio kinerja organisasi, dimana kinerja organisasi adalah ukuran keberhasilan dari penanaman modal dibidang IT, berikut peta portofolio aplikasi menurut persepsi kinerja level management organisasi. Dalam studinya dilaporkan bahwa *green technology* lebih hemat biaya. adapun hambatan ekonomi bisa menjelaskan bagian dari kesenjangan, aspek perilaku menyebabkan valuation tingkat lanjut pada lini dibawah. Florian Knoblocha & Jean Francois Mercure (2016) dalam studinya menggabungkan pengetahuan perilaku *savailable* kedalam model adopsi teknologi sederhana. Pemodelan sebagai langkah heterogen dalam menghadapi perbedaan tanggapan dan perilaku pengguna. Untuk mengukur kesenjangan, penggunaan model simulasi keputusan investasi mereka dari perspektif teoritis yang berbeda. Sementara parameter tidak pasti yang relevan di tingkat mikro menggunakan perspektif kelompok dengan memberikan distribusi representasi yang realistis dari tingkat adopsi makro. Model ini dikalibrasi menggunakan data audit untuk investasi yang diusulkan menggunakan energi motor listrik yang efisien. Dimasukkannya faktor perilaku secara signifikan mengurangi tingkat adopsi diharapkan: dari 81% menggunakan perspektif optimasi normatif, turun ke 20% menggunakan perspektif efektivitas.

Xiangxiang Zeng, et al. (2016) Dalam studinya, menggunakan sebuah model jaringan peramalan perilaku investasi yang heterogen berbasis *meta-path*, dimana dalam studinya mereka menganggap hubungan dari beberapa entitas dan beberapa jenis model yang terkait dengan perilaku investasi dari investor tertentu. Model peramalan perilaku investasi yang memberikan fungsi kesamaan langkah yang efektif untuk *meta-path*. Untuk validasi model yang diusulkan, mereka melakukan uji coba pada data *data real* dari *CrunchBase*. Hasil temuan mereka

menunjukkan bahwa Model peramalan perilaku investasi merupakan indikator yang sangat berguna bagi pelaku investasi.

Montalvillo Leticia & Oscar Díaz (2016) melakukan pemetaan atas evolusi *Software Product Line*. Dengan menggunakan standar peta Petersen dan pedoman Kichenham, dalam mengidentifikasi area yang kuat dari pengetahuan, tren dan kesenjangan. Ditemukan bahwa setidaknya terdapat 107 kontribusi yang relevan. Dengan mengklasifikasikan menurut empat aspek: aktivitas evolusi (misalnya, mengidentifikasi, menganalisis dan merencanakan, melaksanakan), pendekatan produk-derivasi (misalnya, penjelasan berbasis, compositionbased), jenis penelitian (misalnya, solusi, pengalaman, evaluasi), dan aset ketik (yaitu, Model variabilitas, arsitektur SPL, aset kode dan produk). Analisis hasil menunjukkan bahwa " *Solution Proposals*" adalah jenis yang paling umum digunakan (31%). Pertimbangan mengenai perubahan kegiatan melalui " *Implement change*" (43%) dan Menganalisis dan perubahan rencana dengan presentase kontribusi sebesar (37%) adalah yang paling tertutup. Sebuah analisis *soft-grained* menemukan beberapa fungsi yang terkena dampak dari komponen abu-abu (masih belum jelas).

Rodriguez Pilar, et al. (2016) melakukan klasifikasi dan analisis literatur yang berhubungan dengan penyebaran dalam domain software untuk lingkup fenomena yang ditelitinya, dengan memberikan gambaran tentang *state-of-the-art*, Studi pemetaan sistematis meliputi 50 studi kasus berupa analisis mendalam dari data primer yang mengungkapkan bahwa sepuluh tema berulang dan mencirikan penyebaran berkelanjutan dan mengarahkan pada studi lanjut di masa depan. Selain itu, satu set manfaat dan tantangan yang praktisi dapat identifikasi Keuntungan. Secara keseluruhan, meskipun wilayah topik ini sangat menjanjikan dimasa mendatang sehingga menawarkan sejumlah besar peluang baru bagi pertumbuhan kedua perusahaan software intensif.

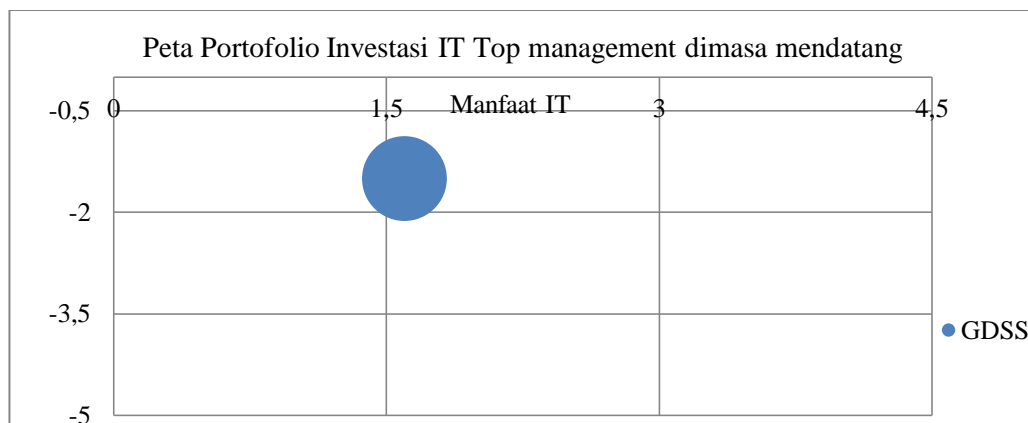
Yang Hu Shing et al. (2016) meninjau Pengaruh *overvaluation* pada data akrual investasi yang lemah mendukung lingkungan informasi yang baik bagi peran manajer dimana hasil temuan menunjukkan bahwa CEO mengakui terdapat

pengaruh *overvaluation* dan pengurangan terhadap kepemilikan saham terlepas dari sejauh mana pengaruh dari lingkungan informasi. Peran manager tidak dibutuhkan dalam situasi *overvaluation*. Dalam hal ini manager tidak menanggapi *overvaluation* investasi dengan data akrual lingkungan informasi, namun Manager lebih memilih untuk tidak menanggapi *overvaluation* karena monitoring dari investor luar bahkan ketika mereka mengakui harga saham dinilai terlalu tinggi. Jadi, salah satu cara untuk melemahkan efek *overvaluation* adalah dengan meningkatkan lingkungan informasi. dalam hal ini investor lebih memilih menggunakan kelembagaan dalam membantu mengurangi dorongan perilaku *overvaluation*.

Irani et al. (2013) menjelaskan bahwa sistem informasi (IS) memfasilitasi organisasi untuk meningkatkan respon dan mengurangi biaya rantai pasok mereka. Untuk memberikan kontribusi dilakukan eksplorasi dan visualisasi pemetaan pengetahuan dari perspektif evaluasi investasi IS. Evaluasi IS menantang dan merupakan proses yang kompleks, yang menjadi lebih sulit dalam meningkatnya kompleksitas IS. Kerumitan evaluasi IS adalah karena berbagai faktor yang saling terkait (mis biaya, manfaat dan risiko) yang berupa dimensi manusia atau organisasi. Dengan menekankan penyebaran pengetahuan induktif dan belajar melalui penerapan Sistem Pakar Fuzzy (ES) Berbasis teknik pemetaan pengetahuan (yaitu Fuzzy Cognitive Peta [FCM]). dengan menjelajahi pengetahuan dan evaluasi investasi IS melalui peta pengetahuan dan menilai eksploitasi selama proses evaluasi teknologi tertentu. Hal ini diwujudkan melalui konseptualisasi investasi eksplisit dan *tacit driver*. beberapa temuan dalam penelitiannya antara lain, kriteria kunci yang dihasilkan pemetaan pengetahuan melalui FCM menunjukkan kompleksitas, beragam perilaku yang muncul dari hubungan kausal dalam bidang pengetahuan. pokok hubungan dan pengetahuan dalam IS evaluasi investasi diilustrasikan sebagai yang ditentukan oleh perpaduan dari perspektif manajerial dan pengguna.

4.6.1.3 Pemetaan Portofolio Aplikasi dimasa mendatang

Setelah memahami kondisi aplikasi saat ini maka langkah selanjutnya adalah memahami potensi aplikasi yang bisa dikembangkan oleh perusahaan terlepas dari kondisi teknologi saat ini yang tidak mendukung bisnis, berikut potensi aplikasi masa mendatang yang dapat dipertimbangkan organisasi. Dalam peta portofolio aplikasi masa mendatang setidaknya terdapat 7 aplikasi potensial yang dapat dikembangkan oleh organisasi dimana Top management mengajukan aplikasi Group support system sebagai aplikasi potensial dimasa mendatang yang mampu mendukung pengambilan keputusan organisasi yang objektif. Gambar Pemetaan aplikasi masa mendatang Top Management ditampilkan dalam gambar berikut ini:

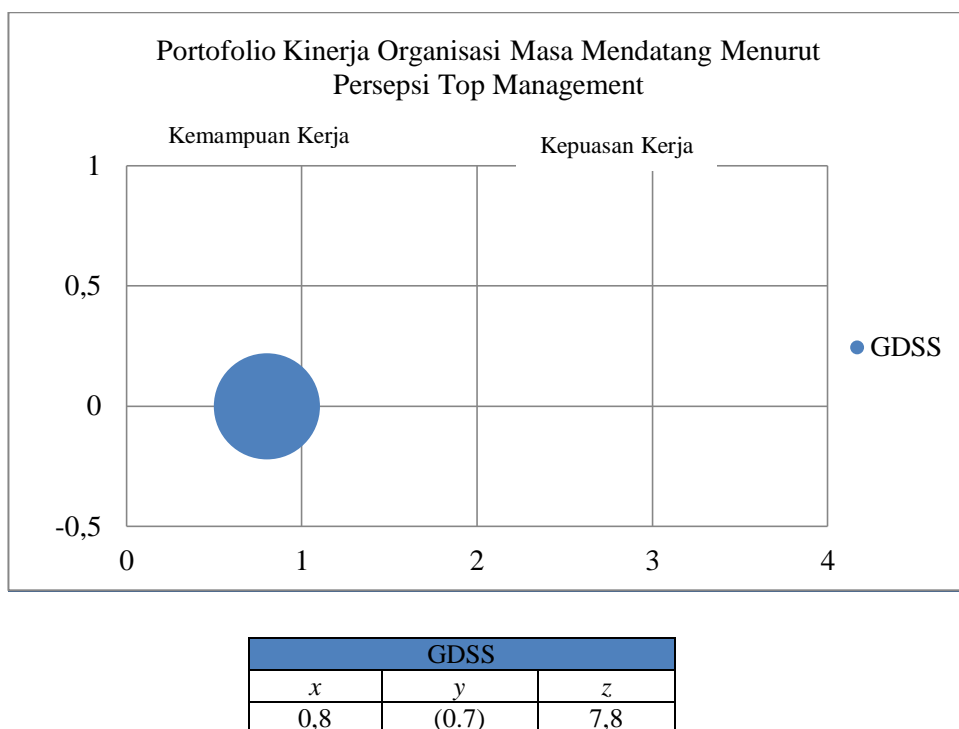


GDSS		
x	y	z
1,6	-1,5	3,1

Gambar 4 34 Peta Portofolio Aplikasi Potensial dimasa mendatang bagi Top management

Berdasarkan gambar diatas dapat disimpulkan bahwa aplikasi potensial untuk Top management dimasa mendatang adalah aplikasi group decision support system (GDSS) yang digambarkan berada pada koordinat x 1,6 dan y (-1,5). Yang artinya bahwa fitur aplikasi ini bermanfaat dalam meningkatkan efektifitas pengambilan keputusan cepat bagi management puncak. Mengacu pada tabel interval pada gambar 4.92 menunjukan bahwa aplikasi tersebut merupakan aplikasi potensial yang mempengaruhi peningkatan manfaat IT.

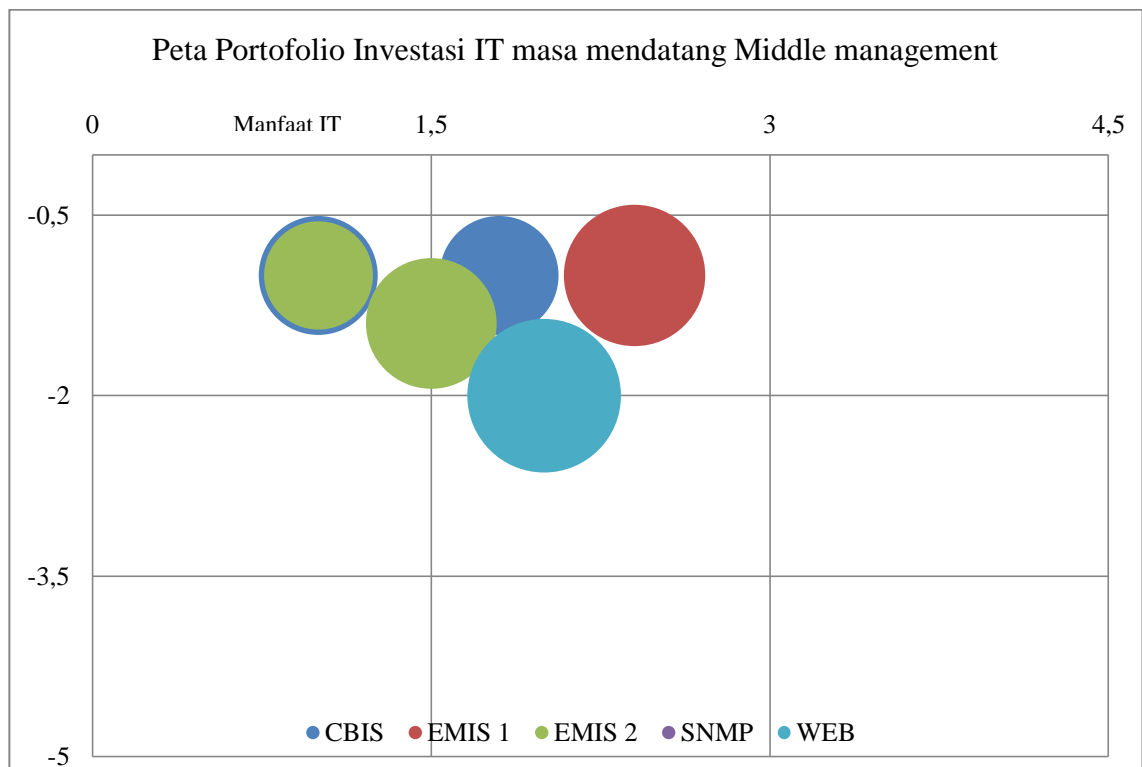
Setelah meninjau persepsi investasi IT masa mendatang langkah selanjutnya adalah dengan mengukur kinerja harapan atas aplikasi GDSS, dimana gambar dapat dilihat dibawah ini:



Gambar 4 35 Portofolio Kinerja Organisasi menurut persepsi Middle Management

Gambar diatas dapat disimpulkan bahwa dengan koordinat 0,8 dan 0,0 aplikasi ini dapat kepuasan kerja top management dimasa mendatang. Aplikasi ini diharapkan akan meningkatkan kepuasan kerja sehingga dapat mendorong peningkatan produktifitas kerja top management.

Selanjutnya setelah pemetaan portofolio kinerja Top management langkah selanjutnya adalah pemetaan kinerja Middle management dimana terdapat 5 aplikasi potensial yang diajukan aplikasi Employee Information system modul Human resources, Employee Information system modul Job Satisfaction Costumer based information system dan Simple Network management Protocol. Yang secara sederhana peta portofolio aplikasinya dapat disajikan dalam tabel berikut ini:

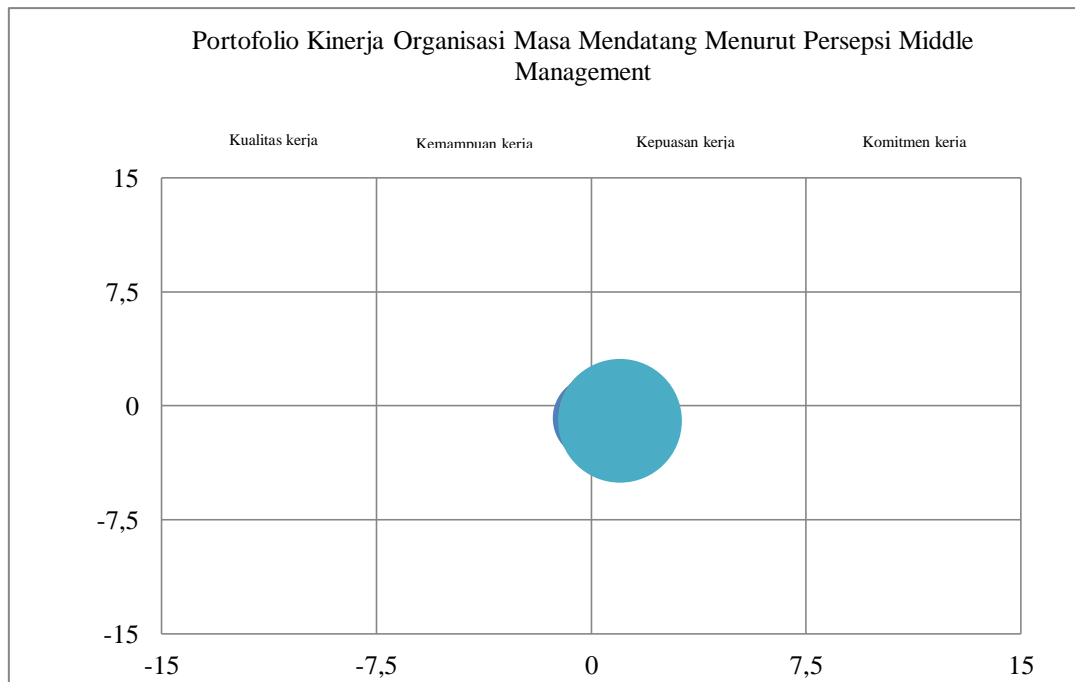


CBIS			EMIS 1			EMIS 2			SNMP			WEB		
<i>x</i>	<i>y</i>	<i>z</i>	<i>x</i>	<i>y</i>	<i>z</i>	<i>x</i>	<i>y</i>	<i>z</i>	<i>x</i>	<i>y</i>	<i>z</i>	<i>x</i>	<i>y</i>	<i>z</i>
1	(-1)	2,4	1,5	2,4	(-1)	1,5	(-1,4)	2,9	0	0	0	2	(-2)	4
1,8	(-1)	2,4				1	(-1)	2						
1,8	(-1)	2,4												

Gambar 4 36 Peta Portofolio Investasi IT Middle Management dimasa mendatang

Berdasarkan gambar diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat setidaknya 5 aplikasi potensial saling berinterseksi antara satu dengan yang lainnya dengan koordinat x antara (0,0) sampai dengan (5,0) dan koordinat y antara 0,0 sampai dengan (-2,5) berdasarkan tabel interval dimensi investasi IT kelima aplikasi potensial ini mendukung peningkatan manfaat IT, jika melihat ukuran lingkaran dari masing-masing aplikasi website memiliki ukuran paling besar dari pada yang lainnya yang artinya perusahaan mengalokasikan dana yg cukup besar untuk pengadaan aplikasi ini. Setelah website selanjutnya aplikasi dengan ukuran terbesar kedua adalah aplikasi Employee information system module HR. Aplikasi potensial yang mendukung peningkatan manfaat IT akan mendorong penggunaan secara terus menerus sehingga dapat meningkatkan profit margin. Selanjutnya setelah memetakan portofolio kinerja aplikasi potensial masa

mendatang menurut persepsi middle management. Yang dapat dilihat pada gambar berikut ini:



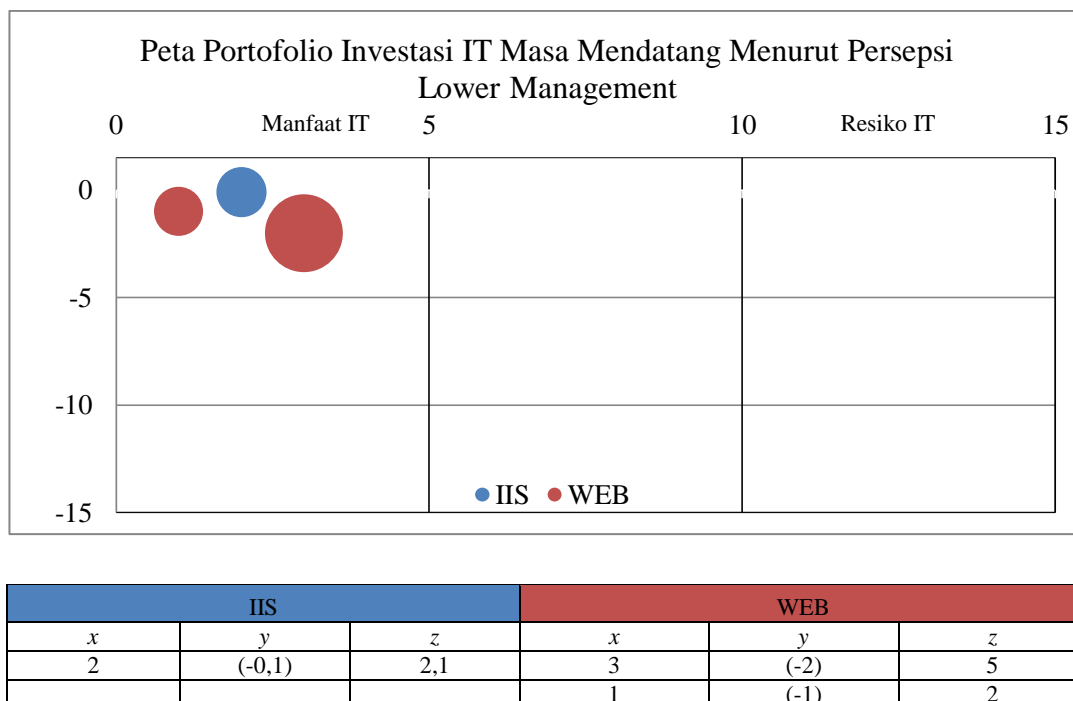
CBIS			EMIS 1			EMIS 2			SNMP			WEB		
x	y	z	x	y	z	x	y	z	x	y	z	x	y	z
0,8	(-0,7)	1,5	0,8	(-0,8)	1,6	0,7	(-0,7)	1,4	0	0	0	1	(-1)	2
0,9	(-0,9)	1,8				0,8	(-0,8)	1,6						
0,1	(-0,8)	0,9												

Gambar 4 37 Portofolio Kinerja Organisasi Masa Mendatang Menurut Persepsi Middle Management

Berdasarkan gambar diatas dapat disimpulkan bahwa aplikasi potensial berada pada koordinat x antara 0,0 sampai dengan 2,5 dan koordinat y mulai titik 0,0 sampai dengan (-1,2) yang artinya jika dicocokkan dengan kriteria interval dimensi kinerja aplikasi ini sangat mendukung peningkatan kemampuan kerja dan kepuasan kerja Middle Management. Selain itu aplikasi saling beririsan satu sama lain kecuali aplikasi Costumer based information system dengan koordinat (-0,8) dan 0,1, namun jika dibandingkan dengan aplikasi lain aplikasi ini memiliki ukuran lingkaran yang kecil yang artinya aplikasi ini kurang mendapat perhatian, sedangkan aplikasi dengan ukuran terbesar yaitu aplikai website memiliki tingkat harapan yang lebih besar dibanding dengan aplikasi lainnya.

Langkah selanjutnya adalah melakukan pemetaan portofolio aplikasi investasi IT masa mendatang berdasarkan persepsi lower management, seperti yang diketahui bahwa lower management memiliki 2 aplikasi potensial dalam meningkatkan kesadaran investasi IT mereka, secara sederhana peta portofolio investasi IT dapat disajikan dalam gambar dibawah ini:

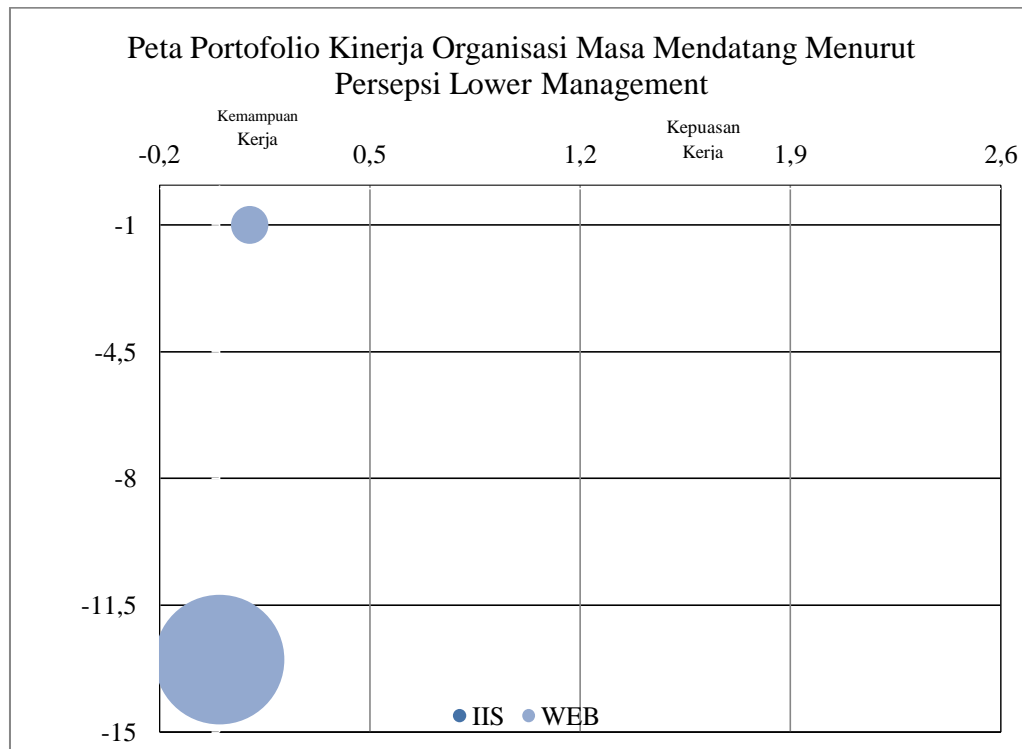
Peta portofolio investasi IT masa mendatang oleh Lower Management :



Gambar 4 38 Peta Portofolio Aplikasi masa mendatang menurut persepsi lower management

Berdasarkan peta portofolio aplikasi investasi IT masa mendatang, dua potensial aplikasi yang mendukung persepsi investasi IT lower management antara lain terdiri dari Inventory information System dan Website dengan koordinat x antara 0,0 sampai dengan +5 dan pada koordinat y antara (-0,1) sampai dengan (-2,5) yang artinya aplikasi ini sangat mendukung peningkatan manfaat IT. Aplikasi dengan lingkaran terbesar adalah aplikasi website dengan koordinat (3 dan -2) yang dapat diartikan sebagai aplikasi dengan tingkat harapan tinggi khususnya manfaat IT di masa mendatang.

Selanjutnya aplikasi potensial untuk peningkatan kinerja dilihat dari sudut pandang lower management, berikut potensial aplikasi lower management:



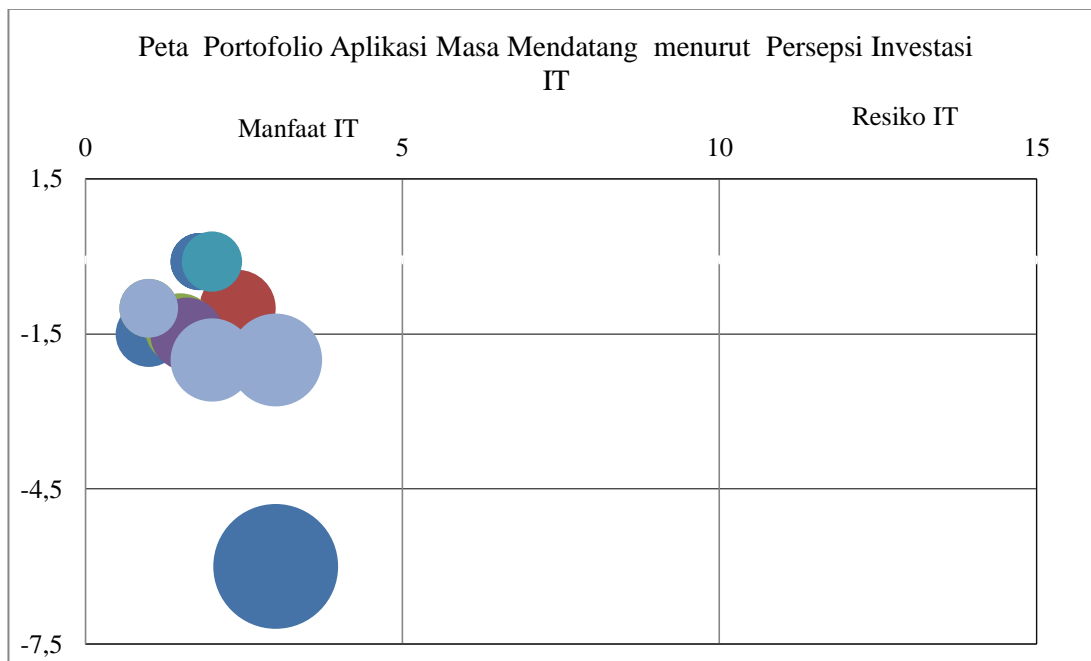
IIS			WEB		
x	y	z	x	y	z
1	(-1)	(-1)	0	(-13)	13
			0,1	(-1)	1,1

Gambar 4 39 Peta Portofolio Kinerja Organisasi menurut persepsi Lower Management

Berdasarkan peta portofolio kinerja diatas bahwa interval yang menjadi persebaran aplikasi pada koordinat x berkisar antara 0,1 dan (-1) dan pada koordinat y antara 0,0 sampai dengan (-13) yang jika mengacu pada kualifikasi interval dimensi kinerja organisasi berada pada titik (-13) sampai dengan 0,1 yang memenuhi kriteria sebagai aplikasi yang mendukung kualitas kerja. Aplikasi inventory information system, dan website merupakan aplikasi yang dapat mendukung peningkatan kualitas kerja Lower Management dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi bisnis organisasi.

Setelah memahami persepsi lower management maka langkah selanjutnya adalah memetakan portofolio investasi IT seluruh level management dan membandingkannya dengan kinerja harapan dari masing-masing aplikasi potensial yang dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Peta portofolio aplikasi investasi IT dimasa mendatang



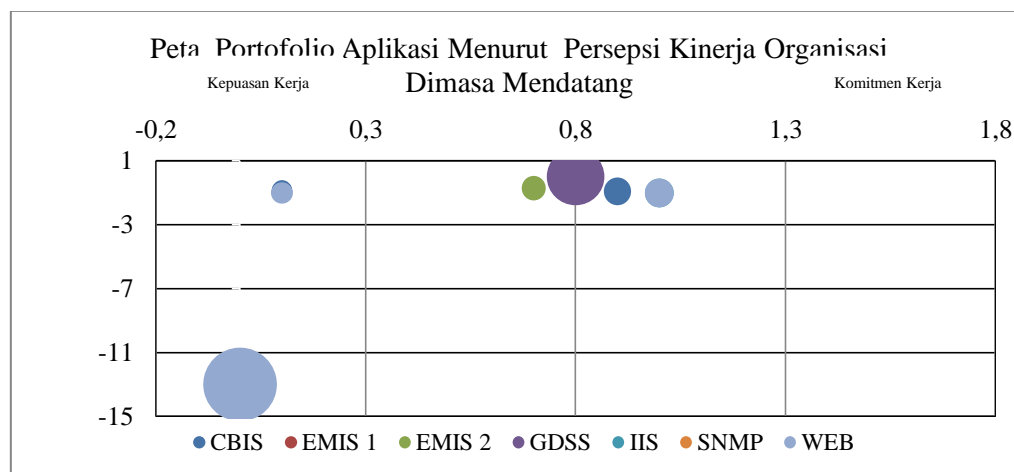
CBIS			EMIS 1			EMIS 2			GDSS		
x	y	z	x	y	z	x	y	z	x	y	z
1	(-1,5)	2,5	2,4	(-1)	3,4	1,5	(-1,4)	2,9	1,6	(-1,5)	3,1
1,8	(-0,1)	1,9				1	(-1)	2			
3	-6	9									
IIS			SNMP			WEB					
2	(-1)	2	0	0	0	2	(-2)	4			
						3	(-2)	5			
						1	(-1)	2			

Gambar 4 40 Ringkasan Peta Aplikasi Potensial dimasa mendatang

Masing-masing portofolio aplikasi investasi IT yang dihasilkan merupakan aplikasi harapan yang dapat dipertimbangkan organisasi dalam mencapai kesuksesan bisnis dimasa mendatang. Berdasarkan tabel 4.92 interval dimensi investasi IT aplikasi potensial investasi IT tersebar pada koordinat x mulai pada titik 0,0 sampai dengan +5 dan pada koordinat y mulai pada titik 0,1 sampai dengan (-6) yang artinya bahwa aplikasi potensial ini diharapkan akan meningkatkan manfaat IT dan menurunkan biaya IT dimasa mendatang. Adapun aplikasi yang cukup potensial dikembangkan oleh BPR dimasa mendatang adalah Costumer Based Information System dengan koordinat (3, -6). Aplikasi ini sangat membantu dalam menghadapi berbagai perubahan perilaku konsumen. Selain itu

aplikasi Website dengan titik koordinat (1,-1) dapat dipertimbangkan terkait pertimbangan persaingan bisnis dimasa mendatang seperti peluang kerjasama bisnis dengan investor yang menjanjikan kesuksesan dimasa mendatang. Selanjutnya aplikasi inventory Information system dengan titik koordinat (2,-1) merupakan aplikasi potensial yang cukup dapat dipertimbangkan mengingat semakin meningkat maka kebutuhan bisnis juga akan ikut meningkat dengan kata lain aplikasi ini sangat mendukung peningkatan efektifitas dan efisiensi kerja sumber daya.

Selanjutnya prospek harapan pengguna untuk aplikasi masa mendatang antara lain dapat digambarkan dalam peta portofolio berikut ini:



CBIS			EMIS 1			EMIS 2			GDSS		
x	y	z	x	y	z	x	y	z	x	y	z
0,8	(-0,7)	1,5	0,8	(-0,8)	1,6	0,7	(-0,7)	1,4	0,8	(-0,7)	7,8
0,9	(-0,9)	1,8				0,8	(-0,8)	1,6			
0,1	(-0,8)	0,9									
IIS			SNMP			WEB					
0,7	(-1)	2	0	0	0	1	(-1)	2			
						0	(-13)	13			
						0,1	(-1)	1,1			

Gambar 4 41 Peta Kinerja Harapan Portofolio Aplikasi dimasa Mendatang

dari gambar diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa aplikasi masa mendatang tersebar pada titik x dengan koordinat (0,0) sampai dengan (1,5) dan pada koordinat y tersebar pada titik (0,0) sampai dengan (-13) dimana berdasarkan tabel 4.93 aplikasi ini tergolong dalam aplikasi yang mendukung peningkatan

kualitas kerja dan mendorong peningkatan kemampuan kerja. Dimana terdapat kecocokan antara persepsi lower management dengan harapan penggunaan aplikasi website, harapan ini dapat mempengaruhi peningkatan kinerja operasional, peningkatan brand image dan kemudahan untuk menggait pelanggan/nasabah baru. Selanjutnya aplikasi costumer based information system merupakan aplikasi dengan eksistensi harapan yang besar bagi lower management, aplikasi ini membantu dalam mengontrol perubahan perilaku pelanggan sehingga memacu peningkatan inovasi dan mutu dalam hal ini menjaga kepercayaan nasabah.

4.7 Evaluasi Potensial aplikasi kini dan nanti

Proses evaluasi potensial aplikasi merupakan langkah tindak lanjut dari pemetaan portofolio aplikasi investasi IT dimana masing-masing potensial aplikasi dihubungkan dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya baik faktor teknologi maupun faktor bisnis organisasi.

4.7.1 Evaluasi Kriteria Kunci Potensial aplikasi BPR saat ini

Proses evaluasi dalam tahap ini melibatkan identifikasi terhadap variabel kunci dari masing-masing potensi aplikasi, variabel kunci antara satu departemen akan berbeda dengan departemen yang lain, perbedaan persepsi dalam menghasilkan dukungan investasi IT dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Proses evaluasi dilakukan dengan mengidentifikasi komponen aplikasi beserta variabel kunci yang mempengaruhi eksistensi dari aplikasi itu sendiri, aplikasi yang dievaluasi disini adalah aplikasi saat ini yang masih belum optimal dalam meningkatkan produktifitas kerja karyawan, proses identifikasi ini dilakukan untuk menemukan celah yang menjadi akar masalah dari fenomena produktifitas paradox. Berikut hasil evaluasi dari variabel kunci investasi IT:

Tabel 4 95 Variabel Kunci Potensial Aplikasi saat ini

No	Jenis Aplikasi potensial	User	Variabel Kunci
1	Marketing Information System	Top Management Dan Middle Management (Bidang Pemasaran)	Pelanggan
			Jenis pelayanan
			Jenis Promosi
			Kondisi Pasar Domestik
			Evaluasi jenis promosi
2	Executive Information System	Top Management (Direktur)	Critical Success Factor
			Management By Exception (MBE)
			Mental Model Berupa Penilaian dan Perkiraan
3	Management Information System	Middle Management (Kabag Keuangan, Pemasaran, Umum Dan IC Dan	Perencanaan Strategis
			Penggerakan Sumber Daya Manusia (SDM)
			Program Kerja
			Organisasi Kelompok
			Penyelenggaraan Kegiatan Operasional
			Pengawasan
			Penilaian
			Pengendalian
			Pengambilan Keputusan
4	Human Resources Information System (modul HR)	Lower Management Dan Middle Management	Perencanaan Sumber Daya Manusia
			Administrasi Personalia
			Penggajian, Kompensasi Dan Benefit
			Kinerja Personel
			Pendidikan Dan Pelatihan
			Pemutusan Hubungan Kerja/Pensiun
5	Financial Human Information System (modul back up data)	Middle Management	Biaya Penggandaan Data
			Biaya Recovery
			Data Sensitive Disimpan Dalam Bentuk Terenkripsi
			Prosedur Otomatisasi
6	Procurement Information System	Top Management Dan Middle Management	Data pengguna IT
			Kontrol Manajemen
			Pengadaan TI
			Kontrol Kebutuhan
			Reduksi Kesalahan Pengadaan
7	Office Automation System	Top, Middle Dan Lower Management	Meningkatkan Produktivitas Individu
			Output Transaksi
			Meningkatkan Aliran Pekerjaan Dan Komunikasi Antar Sesama Pekerja
8	Knowledge Management Information System	Middle Management Dan Lower Management	Efisiensi Biaya Training SDM
			Kontrol <i>Key Person</i> Perusahaan
			Kontrol Waktu Pelatihan Dan Biaya <i>In-Class Training</i>
			Inovasi Karyawan
			Penanganan Masalah secara Cepat, Berdampak Pada <i>Customer Satisfaction</i>

			Analisis pengambilan Keputusan Manajemen
9	Human Resources Information System (kepuasan kerja) 2	Middle Management Dan Lower Management	Daftar Kehadiran
			Kenaikan Gaji Dan Riwayatnya
			Tingkatan Penggajian Dan Jabatan
			Penerimaan Pelatihan
			Tindakan Kedisiplinan Yang Diterima
10	Group Support System	Lower Management	Pengambilan Keputusan Cepat
			Komunikasi Kelompok
			Efektivitas Sumberdaya
			Efisiensi Interaksi Kelompok
11	Monitoring Information System	Middle Management Dan Top Management	Kontrol SDM
			Efisiensi Anggaran
			Efektivitas Modal Kerja
12	Complain Information System	Middle Management Dan Lower Management	Layanan Komplain
			Costumer Sevice
13	Equipment Information System	Lower Management	Retrive Peralatan Kantor
			Retrive Pemakaian Peralatan Kantor
			Retrive Perlengkapan
			Retrive Persediaan Perlengkapan Kantor
14	Work flow application	Lower Management Dan Middle Management	Target
			Penugasan
			Pengurangan Biaya Operasional
15	Cristal Report	Lower Management	Pengurangan Penggunaan Kertas
			Laporan Rutin
16	Financial integrated support Application	Middle Management	Rencana Anggaran
			Waktu Layanan
			Keuntungan Langsung

Berdasarkan tabel diatas dapat di simpulkan bahwa 16 aplikasi yang digunakan memiliki fungsi unik yang berbeda satu dengan yang lainnya, namun perlu diperhatikan lagi bahwa terdapat beberapa aplikasi yang memiliki kemiripan fungsi yakni aplikasi Human resources untuk modul HR dan aplikasi human resources untuk modul kepuasan kerja, dimana untuk efisiensi anggaran aplikasi ini dapat digabungkan hingga menjadi satu aplikasi yang mewakili kedua aplikasi yakni dengan menambah fitur kepuasan kerja pada komponen sistem aplikasinya.

Penelitian ini menegaskan penelitian Irani & Love. P (2005) yang menjelaskan bahwa aspek biaya, manfaat dan resiko dari IT menjadi komponen penting dalam mencapai kesuksesan bisnis perusahaan khususnya bagi UKM. selain itu penelitian ini menegaskan temuan Peter (1990) mengenai pengambilan keputusan objektif dalam pemetaan portofolio investasi perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung bahwa keputusan objektif bisa melibatkan komponen utama dalam hal ini komponen yang berhubungan dengan metrik keuangan juga komponen pendukung dalam hal ini komponen kualitatif bisnis.

Ehrgott (2004) yang menekankan pada pentingnya spesifikasi objektif IT dari sebuah portofolio perusahaan. Dengan demikian Pemetaan Portofolio Aplikasi tidak hanya penting mempertimbangkan Tingkat pengembalian Investasi tetapi juga pentingnya perhatian pada ketidakpastian resiko IT dimasa mendatang juga menjadi hal yang tidak dapat dihindari bagi bisnis.

Hasil penelitian ini membuktikan temuan Eric W. Ford (2008) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan saling melengkapi antara IT dan nilai bisnis dan dalam pengembangannya terkait kesulitan untuk mengukur manfaat (*intangible*).

4.7.2 Evaluasi Kriteria Kunci Aplikasi Potensial dimasa Mendatang

Setelah evaluasi kriteria kunci untuk potensial aplikasi saat ini maka langkah selanjutnya adalah menggali kriteria kunci dari aplikasi potensial aplikasi dimasa mendatang, dimana aplikasi potensial masa mendatang terdiri dari 7 potensial aplikasi yang antara lain disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4 96 Kriteria kunci aplikasi potensial masa mendatang

No	Jenis Aplikasi Potensial	User	Variabel Kunci
1.	Computer Based Information System	Middle Management (Front Desk)	Desain Promosi Linkage
			Evaluasi Desain Iklan
			Penyebaran Informasi Pelayanan Jasa
2	Employee Information System Modul Reward And Punishment	Middle Management (Seluruh Tingkatan)	SOP
			Job Deskripsi

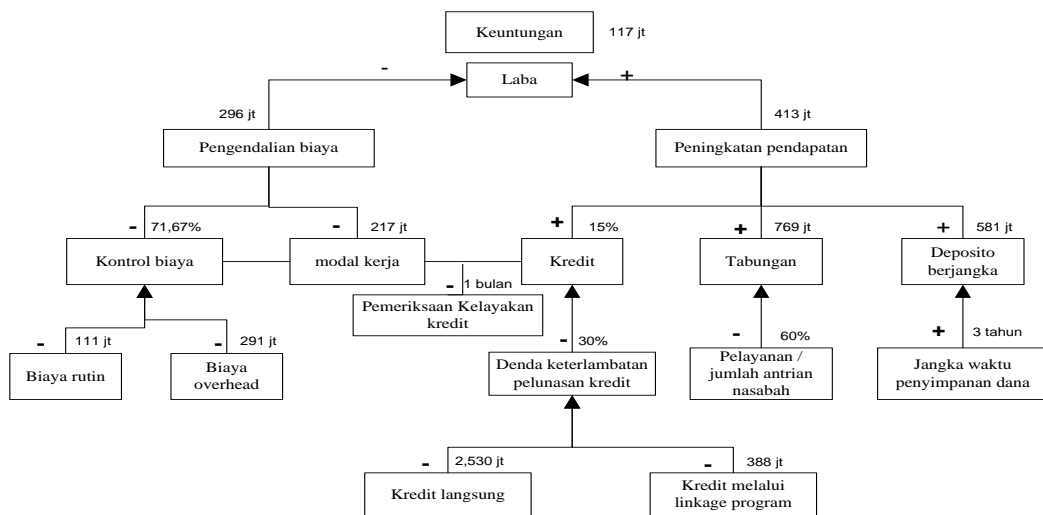
		Middle Management)	Standard Reward Dan Punishment
3	Employee Information System Modul HR	Middle Management	Administrasi Karyawan
			Konsep Pelatihan TI
			Pelatihan Manager
			Konsep Rekrut Karyawan
4	Group Decision Support System	Management Puncak (Direktur Dan Komisaris)	Kompleksitas Keputusan
			Partisipasi Komunikasi
			Virtual Meeting
			Sistem Pakar
5	Inventory Information System	Lower Management	Data Inventaris
			Data Kerusakan Inventaris
			Kebutuhan Inventaris
			Evaluasi Pengadaan
			Bukti Pengadaan Inventaris
6	SNMP	Middle Management	Database
			Manager Host Jaringan
			Monitoring
7	Website	Middle Management	Profil Perusahaan
		Lower Management	Dokumentasi Layanan
			Strategi Periklanan

Dari 7 potensial aplikasi diatas setidaknya terdapat kemiripan fitur antara aplikasi Human resources Information system modul HR dengan aplikasi Employee Information system modul HR, kedua aplikasi ini dapat dikombinasikan agar menghasilkan fitur yang utuh mengenai langkah peningkatan kepuasan kerja karyawan.

4.7.3 Evaluasi Proses Bisnis

Selanjutnya setelah memahami keunikan dari aplikasi diatas maka langkah selanjutnya adalah memahami pengaruh variabel kunci terhadap proses bisnis, identifikasi dilakukan pada proses pengendalian biaya dan peningkatan laba, dimana dalam proses penekanan biaya perusahaan harus mempertimbangkan kontrol biaya rutin dan biaya tambahan yang sering kali mempengaruhi total biaya akhir tahun.

Dilain pihak perusahaan harus juga memaksimalkan profit melalui peningkatan volume kredit, dengan mempertimbangkan pengaruh kelayakannya terhadap intensitas ketersediaan modal kerja perusahaan selain itu hal yang tidak kalah pentingnya adalah bahwa perusahaan juga harus semakin meningkatkan kerjasama dengan pihak ketiga khususnya dalam penanganan kerjasama linkage sejauh ini perusahaan sudah mengupayakan dengan maksimal yakni 388 juta rupiah telah dialirkan melalui layanan ini, dilain pihak perusahaan juga maksimal dalam mengucurkan dana kredit mandiri dengan total 2.530 juta yang cukup besar untuk skala BPR. Selanjutnya peningkatan volume layanan tabungan dengan mempercepat proses pelayanan sehingga dapat mengurangi jumlah antrian nasabah. Selanjutnya peningkatan layanan deposito berjangka dapat ditingkatkan yakni melalui peningkatan jangka waktu penyimpanan dana. Gambar proses bisnis BPR dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 4 42 Analisis Proses bisnis BPR

Dari gambar diatas dapat disimpulkan bahwa perusahaan lebih fokus dalam penanganan kredit langsung dari pada kredit melalui linkage program selain karena tingkat keuntungan yang lebih besar persentase denda yang diterima juga cukup menjanjikan yakni 30% dari dana pelunasan kredit berjangka. Peningkatan kontrol biaya juga harus lebih diperhatikan khususnya biaya overhead yang cukup tinggi yakni 291 juta yang masih dapat ditekan agar

meningkatkan modal kerja perusahaan. Proses pengendalian biaya tidak berhenti sampai disitu dimana perusahaan harus mengontrol juga aktivitas lainnya yang dapat memicu meningkatnya biaya management.

Peter (1990) menyatakan bahwa walaupun nilai pengembalian investasi IT atas suatu aplikasi / software berada pada titik negatif kita harus mencatatnya karena secara umum nilai tersebut memiliki keterikatan dengan kebijakan strategi organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian penulis mempertimbangkan pendapat Effy Oz (2005) yang dalam studinya menyoroti mengenai ketidaktelitian pengukuran produktivitas perusahaan dimana Produktivitas dapat diukur secara akurat dan secara riil dilain sisi keuntungan dalam unit output riil per unit memiliki input yang nyata (unit IT). Dalam studinya Peter (1990) mengidentifikasi masalah produktifitas IT di sektor manufaktur dimana dia menyatakan bahwa masih terdapat gap dan dapat disempurnakan dalam identifikasi produktivitas di sektor jasa.

4.8 Mengambil keputusan Penggunaan Aplikasi

Proses ini merupakan tahap akhir dalam pemetaan portofolio Aplikasi dimana tahapan ini melibatkan metrik finansial sebagai ukuran kesuksesannya, melalui metode Net Present Value dan Internal Rate of Return untuk memprediksi tingkat pengembalian dan nilai finansial dari seluruh aplikasi baik yang produktif maupun yang belum digunakan dimasa mendatang

Tabel 4 97 Perhitungan NPV dan IRR aplikasi Saat ini

No	Nama Aplikasi Eksisting	Biaya IT	Manfaat IT	NPV Biaya	NPV Manfaat	IRR	Rasio
		per 2016	per 2016				
1	Procurement Information System	69.680.500	81.526.185	Rp345.226.019,26	Rp334.124.159	114%	97%
			66.196.000		Rp348.491.717,48	140%	101%
2	Marketing Information System	20.000.000	16.250.000	Rp391.786.937,72	Rp395.301.464	531%	101%
			14.000.000		Rp397.410.180,46	612%	101%
3	Human Resources Information System (Modul Human Resources)	50.000.000	75.000.000	Rp363.670.724,04	Rp340.240.546	124%	94%
			42500000		Rp370.699.777,46	213%	102%
4	Financial Integrated System Aplication	60.000.000	43.200.000	Rp354.298.652,81	Rp370.043.732	210%	104%
			72000000		Rp343.052.167,34	129%	97%
5	Executive Information System	261.338.000	392.007.000	Rp165.603.245,13	Rp43.139.328	11%	26%
6	Office Automation System	35.000.000	70.000.000	Rp377.728.830,88	Rp344.926.582	133%	91%
			27300000		Rp384.945.326	324%	102%
7	Knowledge Management Information System	85.000.000	42.000.000	Rp330.868.474,74	Rp371.168.381	216%	112%
			124610000		Rp293.745.700,61	74%	89%
8	Cristal Report (AIS)	35.000.000	40.950.000	Rp377.728.830,88	Rp372.152.449	221%	99%

9	Complain Information System	285.000.000	256.500.000	Rp143.427.050,19	Rp170.137.453	29%	119%
			230.050.000		Rp194.926.581,58	34%	136%
10	Financial Human Resources Information System (Modul Backup Data)	87.650.000	96.415.000	Rp328.384.875,87	Rp320.170.255	97%	97%
11	Group Support System	22.000.000	26.400.000	Rp389.912.523,48	Rp385.788.812	334%	99%
12	Management Information System	223.000.000	446.000.000	Rp201.533.891,80	-Rp7.463.297	6%	(- 4)%
13	Workflow Application	60.000.000	57.000.000	Rp354.298.652,81	Rp357.110.274	162%	101%
14	Employee Information System	352.000.000	264.000.000	Rp80.634.172,96	Rp163.108.400	27%	202%
15	Monitoring Information System	150.000.000	30.000.000	Rp269.950.011,76	Rp382.414.866	296%	142%
16	Human Resources Information System (Modul Job Satisfaction)	45.000.000	56.250.000	Rp368.356.759,65	Rp357.813.180	164%	97%

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa aplikasi *Procurement Information System* merupakan aplikasi dengan tingkat pengembalian yang cukup tinggi yakni dengan biaya IT sebesar Rp. 69.680.500 dan Manfaat IT sebesar Rp. 81.526.185 menghasilkan NPV sebesar Rp345.226.019,26 dan Rp334.124.159 dan tingkat pengembalian investasi IT sebesar 133% dan 110% > 6,7% yang merupakan diskon rate yang disyaratkan pertahunnya adapun rasio biaya dan manfaat adalah sebesar 97% yang dapat diartikan sebagai pemakaian yang maksimal dari penggunaanya yaitu Top Management. Sedangkan aplikasi dengan rasio biaya dan manfaat yang negatif diperoleh oleh aplikasi Management Information System yaitu (- 4)% yang dapat diartikan bahwa aplikasi memberi manfaat yang sangat besar bagi peningkatan kinerja *Middle Management* namun metrik ini belum secara maksimal dalam menggali komponen intangible dari investasi aplikasi *Management Information System*. Aplikasi ini menghasilkan NPV sebesar Rp201.533.891,80 dan -Rp7.463.297 dan IRR sebesar 36% dan 6% untuk manfaat IT.

Aplikasi *Complain information system* menurut Top Management adalah dengan biaya IT sebesar 285.000.000 dan manfaat IT sebesar 256.500.000 menghasilkan NPV sebesar Rp143.427.050,19 dan Rp170.137.453 menghasilkan IRR sebesar 24% dan 29% > 6,7% yakni diskon rate yang disyaratkan tiap tahunnya, adapun rasio biaya dan manfaat yang diperoleh 119%. Sedangkan dilain sisi Middle Management dengan Rp.230.050.000 menghasilkan NPV sebesar Rp194.926.581,58 dan dengan pengembalian investasi (IRR) sebesar 34% > 6,7% dan nilai rasio biaya manfaat sebesar 136%. Aplikasi aplikasi *Employee Information System* dengan biaya awal sebesar 352.000.000 dan manfaat IT sebesar 264.000.000 menghasilkan NPV sebesar Rp80.634.172,96 dan Rp163.108.400 dan IRR sebesar 15% dan 27% > diskon rate yang disyaratkan yakni 6,7% pertahun sehingga dapat dikatakan bahwa aplikasi ini layak dipertahankan untuk penggunaan lima tahun mendatang, aplikasi ini memperoleh rasio biaya manfaat sebesar 202%. Aplikasi *Group Support System* dengan biaya awal sebesar 22.000.000 dan manfaat IT sebesar 26.400.000 menghasilkan NPV

sebesar Rp389.912.523,48 dan Rp385.788.812 selanjutnya pengembalian investasi IT setelah 5 tahun mendatang cukup tinggi 398% dan 334% hal ini dapat disimpulkan bahwa aplikasi ini memberi pengaruh yang cukup signifikan bagi kinerja lower management sehingga layak dipertahankan untuk 5 tahun mendatang. adapun rasio biaya manfaat dari aplikasi ini adalah 99% cukup maksimal.

Dari potensial Aplikasi yang ada terdapat 11 aplikasi potensial saat ini dengan persentase IRR diatas 100% antara lain aplikasi Human Resources Information System (Modul Job Satisfaction), Monitoring Information System, Employee Information System, Workflow Application, Group Support System, Financial Human Resources Information System (Modul Backup Data), Cristal Report (AIS), Knowledge Management Information System, Office Automation System, Financial Integrated System Application, Human Resources Information System (Modul Human Resources), Marketing Information System, Procurement Information System.

Tabel 4 98 Perhitungan NPV aplikasi Masa Mendatang

No	Nama Aplikasi Masa Mendatang	Biaya IT	Manfaat IT	NPV Biaya	NPV Manfaat	IRR	Rasio
		Target	Target				
1	Costumer Based Information System	145.900.550	855.419.687	(Rp5.842.228,58)	(Rp430.703.987,26)	13%	73%
2	Resources Planning Information System	150.000.000	117.000.000	(Rp8.296.989,06)	Rp11.463.489,98	79%	(-138)%
3	Employee Information System (Modul Reward And Punishment)	35.000.000	26.250.000	Rp51.512.810,42	Rp65.804.807,35	336%	128%
4	Group Decision Support System	78.000.000	62.400.000	Rp34.816.783,40	Rp44.158.100,76	148%	127%
5	Inventory Information System	25.000.000	21.250.000	Rp66.553.310,34	Rp68.798.819,32	41%	103%
6	Simple Network Management Protocol	103.000.000	103.000.000	(Rp52.772.801,99)	Rp19.846.723,51	90%	-38%
7	Website	150.000.000	150.000.000	(Rp75.684.253,78)	Rp269.950.011,76	60%	-35%
			142.500.000		(Rp3.805.971,10)	64%	5%

Aplikasi Costumer Based Information System dengan biaya awal sebesar Rp.145.900.550 dan manfaat IT sebesar Rp.855.419.687 menghasilkan NPV sebesar Rp5.842.228,58 dan Rp430.703.987,26 dengan persentase pengembalian 5 tahun mendatang sebesar 62% dan (-138%) yang artinya aplikasi kurang menjanjikan manfaat IT dimasa mendatang yang bisa saja karena kompleksitas sistem dan perubahan perilaku konsumen yang dinamis, selain itu aplikasi ini memperoleh rasio sebesar 73% yang artinya aplikasi ini menjanjikan peningkatan bagi produktifitas kerja middle management selaku penggunaanya. Selanjutnya aplikasi Simple Network Management Protocol dengan biaya awal sebesar Rp. 103.000.000 dan taksiran manfaat IT

sebesar 103.000.000 akan menghasilkan NPV sebesar Rp52.772.801,99 dan Rp19.846.723,51 untuk NPV manfaat. Adapun persentase pengembalian adalah 90% cukup tinggi jika dibandingkan dengan nilai diskon rate saat ini yakni sebesar 6,7% tiap tahunnya.

Aplikasi Website dengan biaya awal sebesar 150.000.000 dan manfaat IT 150.000.000 menghasilkan NPV sebesar (Rp75.684.253,78) dan Rp269.950.011,76 dengan persentase IRR sebesar 60% menunjukkan bahwa aplikasi ini memberi harapan yang cukup besar bagi persepsi Lower Management. Adapun rasio dari aplikasi ini adalah (-35)% dan 5% yang artinya bahwa aplikasi ini memang menjanjikan kehandalan yang sesuai dengan harapan kerja lower management. Adapun aplikasi dengan persentase harapan tertinggi adalah aplikasi Employee Information System (Modul Reward And Punishment) dengan biaya awal sebesar 35.000.000 dan manfaat IT sebesar Rp. 26.250.000 menghasilkan NPV sebesar Rp51.512.810,42 dan Rp65.804.807,35 dengan tingkat persentase pengembalian sebesar 256% dan 336% untuk lima tahun mendatang. Adapun rasio biaya manfaat dari aplikasi ini adalah 128% cukup tinggi jika dibandingkan dengan aplikasi lainnya.

Dari beberapa potensial aplikasi masa mendatang yang dihasilkan, perusahaan dapat mempertimbangkan 3 potensial aplikasi dengan proyeksi IRR manfaat IT paling besar aplikasi Costumer based Information System, Simple Network Management Protocol, dan Website dengan harapan manfaat IT yang berimbang dan menjanjikan untuk peningkatan pengembalian investasi IT perusahaan.

4.9 Kontribusi Penelitian

Kontribusi yang diberikan penelitian ini terdiri dari dua yakni kontribusi keilmuan dan pengetahuan dan kontribusi praktis, antara lain sebagai berikut :

4.9.1 Kontribusi Teoritis

Penelitian ini menguatkan teori Produktifitas paradox dimana teori ini menyatakan bahwa produktivitas paradox ketika Teknologi tidak memberi mengenai fenomena produktifitas paradox khususnya mengenai praktik mismanagement dan keterlambatan dalam mempelajari atau mengganti teknologi terkait pengadaan teknologi informasi baru (Brynjolfson, 1993).

Penelitian ini juga memberikan perspektif baru tentang teori Portofolio optimal dimana teori ini menyatakan bahwa salah satu langkah pemilihan portofolio yang paling baik yakni dengan memilih yang paling optimal. Optimalitas tersebut dapat diperoleh dengan cara mempertimbangkan dalam setiap *trade off* antara resiko dan imbal hasil yang akan diperoleh nantinya (Markowitz, 1952). Sejalan dengan temuan Irani & Love. P (2005) yang menemukan bahwa aspek biaya, manfaat dan resiko dari IT menjadi komponen penting dalam mencapai kesuksesan bisnis perusahaan khususnya bagi UKM diaustralia.

Penelitian ini juga menjelaskan tentang teori pemilihan strategi penyelarasan bisnis khususnya pada perspektif potensial kompetitif yang mana strategi IT harus mendukung strategi bisnis sehingga menghasilkan sebuah infrastruktur organisasi yang mendukung kemudahan pencapaian tujuan organisasi (Hendersen & Venkatraman, 1993). sejalan dengan temuan Eric W. Ford (2008) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan saling melengkapi antara antara IT dan nilai bisnis dan dalam pengembangannya terkait kesulitan untuk mengukur manfaat (*intangible*).

Penelitian ini memberi khazanah baru mengenai Peta Portofolio investasi IT khususnya dimensi biaya dan manfaat IT sebagai komponen finansial dan dimensi kinerja sebagai komponen pendukung yang masih seringkali menimbulkan kesulitan dalam pengukuran, dalam Temuan sebelumnya Peter (1990) mengukur manfaat IT dan dimensi orientasi investasi IT ditinjau dari aspek finansialnya dengan objek perusahaan manufaktur.

4.9.2 Kontribusi Praktikal

Penelitian ini mempunyai kontribusi praktis antara lain sebagai berikut:

1. Penelitian ini membuktikan bahwa Mapping portofolio investasi IT tidak hanya mampu mengukur komponen investasi IT dengan metrik finansial tetapi juga dapat mengukur komponen pendukung seperti aspek persepsi level management, yakni dengan menekankan pada bobot balance sheet yang dapat menghasilkan kinerja bisnis yang lebih objektif bagi bisnis sehingga dapat menjadi salah satu solusi bagi problematika *productivity paradox* yang cukup berkembang hingga saat ini.
2. Penelitian ini juga membuktikan bahwa middle management dan lower management memiliki peran yang penting dalam pengembangan teknologi perusahaan khususnya mikro banking, karena yang lebih paham mengenai kondisi aktual nasabah adalah middle management dan lower management, dalam hal ini terkait dengan langkah meningkatkan kepuasan nasabah.
3. Pemetaan portofolio investasi IT merupakan salah satu alat ukur yang dapat dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan bisnis, dimana perubahan persepsi pengguna yang cenderung berubah akan mampu diukur dengan fleksibilitas sistem yang baik. Sejalan dengan temuan Schein (1992) dalam Vernon Richardson & Robert W. Zmud (2002) yang menjelaskan bahwa salah satu strategik dari IT bagi industri bisnis antara lain Informasi atas berupa pengembangan informasi tentang aktifitas bisnis kepada masing-masing pengguna selain itu Transformasi berupa penerapan IT untuk bisnis utama dalam mendefinisikan hubungan antara pengguna dan proses bisnis itu sendiri.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dan saran yang dapat diambil berdasarkan hasil seluruh proses penelitian ini dan memastikan bahwa hasil yang diperoleh mampu menjawab pertanyaan serta hasil serta tujuan dari penelitian .

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka kesimpulan dari penelitian mengenai mapping portofolio investasi IT menurut persepsi level management dan investasi IT yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

Berdasarkan hasil temuan mapping portofolio investasi IT ditemukan bahwa terdapat 16 aplikasi yang memiliki irisan dengan indikator kemampuan kerja dan manfaat IT antara lain: 1) Procurement information system dengan skor maksimum 2,3 dan skor minimum sebesar (-0,2) dimana aplikasi ini mempengaruhi penurunan biaya IT dimasa mendatang, 2) Marketing Information System dengan skor maksimum 1,6 dan skor minimum (-1,5) aplikasi ini digunakan oleh Top Middle dan Lower Management, Group Decision suport system dengan skor maksimum 1,6 dan skor minimum -1,5 merupakan aplikasi yang hanya digunakan oleh Top Management, aplikasi ini mampu menekan peningkatan manfaat IT. 3) Office Automatic System dengan skor maksimum 4 dan skor minimum 3, aplikasi merupakan aplikasi kontrol yang digunakan Top Management dan Lower Management yang berpengaruh pada manfaat IT, 4) Executive Information System dengan skor maksimum 2,4 dan skor minimum (-2) , Costumer Based Information System dengan skor maksimum 1,0 dan skor minimum (-1,5) aplikasi ini merupakan aplikasi khusus untuk middle management dan lower management yang berfungsi untuk membangun hubungan harmonis dengan para konsumen, 5) Employee Information System dengan skor maksimum 2,4. Dan skor minimum -1 Khusus untuk Middle management dan Lower Management. Aplikasi ini berfungsi untuk

menjaga stabilitas produktifitas kerja Middle management dan Lower Management.

6) *Financial and Human resources Information System* dengan skor maksimum 2, (-2) dan skor (-0,2) yang digunakan oleh Middle Management, Knowledge Management Information System dengan skor maksimum 3,0 dan skor (-3) aplikasi ini digunakan oleh Middle management dan Lower management. Aplikasi ini dapat membantu menggali kemampuan middle management khususnya dalam memahami dan mengembangkan strategi dan aktivitas pendukung pengembangan bisnis perusahaan, 7) *Complain Information System* dengan skor maksimum 1,6 dan skor minimum (-1,5) aplikasi ini merupakan aplikasi yang digunakan oleh Middle Management dan Lower management, aplikasi ini berfungsi menjamin kualitas jasa sehingga dapat meningkatkan mutu dan citra perusahaan dimata konsumen. 8) *Employee Information System module Reward and punishment* dengan skor maksimum 1,5 dan skor minimum (-1,4) merupakan aplikasi yang digunakan Middle Management dan Lower management, Aplikasi ini berfungsi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam jangka pendek selain itu dapat meningkatkan komitmen kerja karyawan dimasa mendatang, 9) *SNMP (Simple Network Management Protocol)* merupakan aplikasi yang digunakan oleh Middle Management, aplikasi ini digunakan untuk mengawasi penggunaan jaringan internet sehingga menjamin keamanan data pengguna saat mengakses informasi yang dibutuhkan untuk pengembangan bisnis, website bagi middle management memperoleh skor maksimum 2,0 dan skor minimum (-2,0) sedangkan bagi Lower management skor maksimum sebesar 2,4 dan skor minimum (-2) dalam hal ini terdapat perbedaan persepsi dalam memahami pentingnya website bagi bisnis.

10) *financial integrated system application* dengan skor maksimum 1,4 dan skor minimum (-1),3 merupakan aplikasi yang digunakan oleh middle management, management information system dengan skor maksimum 4 dan skor minimum -3 merupakan aplikasi khusus bagi middle management, 11) *Cristal*

Report dengan skor maksimum 3 dan skor minimum sebesar -3 aplikasi ini merupakan aplikasi yang digunakan Lower Management untuk mencetak Laporan keuangan, *Equipment Information system* dengan skor maksimum 1,4 dan skor minimum -1 merupakan aplikasi yang lower management untuk senantiasa menyediakan komponen pendukung bisnis saat ini baik berupa peralatan maupun perlengkapan untuk pemakaian jangka pendek, 12) *work flow application* dengan skor maksimum 2,0 dan skor minimum (-2) merupakan aplikasi yang hanya digunakan oleh Lower Management merupakan jenis aplikasi yang membantu dalam mengarahkan lower management sesuai dengan fungsi dan perannya dalam bisnis organisasi, *group support system* dengan skor maksimum 1,5 dan skor minimum (-1),4 merupakan aplikasi yang hanya digunakan lower management merupakan aplikasi pendukung lower management dalam mengambil keputusan kelompok yang menyangkut kebijakan jangka pendek, 13) *Inventory Information System* dengan skor maksimum 2,0 dan skor minimum (-1). IIS merupakan aplikasi yang hanya digunakan lower management yang berfungsi untuk menghitung dan menjamin peralatan yang digunakan selalu dapat mendukung tujuan bisnis, 14) *Human resources Information System module HR* dengan skor maksimum 3 dan skor minimum (-2) merupakan aplikasi khusus Middle dan adapun pencapaian lower management atas aplikasi ini adalah skor maksimum 1 dan minimum (-1). aplikasi ini berfungsi sebagai aplikasi kontrol kinerja karyawan diseluruh lini bisnis, 15) *Human Resources Information System module job satisfaction* dengan skor maksimum 2,5 dan skor minimum -2 merupakan aplikasi yang digunakan Middle Management dan Lower Management yang berfungsi untuk mengukur dan menjaga kepuasan kerja karyawan. 16) Aplikasi *Monitoring Information System* dengan koordinat (0,0) yang artinya aplikasi mendukung aktivitas saat ini bagi penggunanya yaitu Lower Management.

Berdasarkan deskripsi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa sejalan dengan temuan Peter (1990) Penelitian ini mendukung bahwa Peta Portofolio Aplikasi sangat di butuhkan dalam memahami persepsi pengguna mengenai penggunaan suatu aplikasi ideal bagi pengembangan bisnis di masa mendatang.

Dalam Penelitian ini juga Penulis mempertimbangkan pendapat Effy Oz (2005) yang dalam studinya menyoroti mengenai ketidaktelitian pengukuran produktivitas perusahaan dimana Produktivitas dapat diukur secara akurat dan secara riil dilain sisi keuntungan dalam unit output riil per unit memiliki input yang nyata (unit IT). Dalam studinya Peter (1990) mengidentifikasi masalah produktifitas IT di sektor manufaktur dimana dia menyatakan bahwa masih terdapat gap dan dapat disempurnakan dalam identifikasi produktivitas di sektor jasa.

Selain itu merujuk pada Ehrgott et al. (2004) pertimbangan multi faktor seperti resiko terkecil IT menjadi faktor yang tidak dapat dihindari dalam pengadaan suatu teknologi baru, dan dengan pendekatan ini menjadi sebuah wahana baru bagi pemetaan portofolio IT yang tidak hanya mempertimbangkan aspek pengembalian tetapi juga aspek lain seperti resiko IT yang tidak dapat dihindari sebagai konsekuensi dari peningkatan bisnis organisasi.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian maka saran yang dapat ditindak lanjuti dan dapat dikembangkan dalam penelitian selanjutnya antara lain sebagai berikut:

1. Variabel yang digunakan dapat dimodifikasi dengan variabel lain yang dirasa paling berpengaruh terhadap persepsi investasi perusahaan
2. Objek penelitian ini adalah perusahaan profit dalam hal ini BPR, mungkin selanjutnya dapat diteliti perusahaan non profit untuk mendapat hasil penelitian yang lebih bervariasi
3. Dalam penelitian ini dilibatkan seluruh level management BPR, mungkin untuk penelitian selanjutnya dapat melibatkan beberapa organisasi untuk dapat melihat perbandingan yang lebih beragam tentang penetapan kebijakan yang diadopsi selama ini.
4. Penelitian ini hanya terbatas pada lingkup BPR saja sehingga bisa dipastikan bahwa penerapan pada perusahaan lain pasti akan berbeda tergantung dari kebijakan organisasi yang diterapkan masing-masing.

DAFTAR PUSTAKA

- Abou Elnaga, Amir. 2012. The Impact of Perception on Work Behavior. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Bussiness and Management*. Riyadh Saudi Arabia (50 -71)
- Addo, Theophilus B.A., et.al., 2004. Development of an IT Balanced Scorecard. *Journal of International Technology and Information Management vol 13;iss 4 article 1*. San Diego University USA. (hal 219 – 236)
- Adnyani, I. G. A. D., and Gusti Ayu. 2008. "Membina semangat kerja untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan." *Buletin Studi Ekonomi* 13.2 (2008): 203-209.
- Afandy Arif, et.al., 2010. Pembuatan Portofolio Aplikasi PT.XYZ Unit Otonom ABC. *Digital library its.ac.id*. Surabaya (hal 1-12)
- Anatan, Lina dan Lena Ellitan. 2006. Faktor - faktor yang Mempengaruhi Implementasi Customer Relationship Management: Sebuah Usulan Kerangka Kerja Konseptual. *Jurnal Seminar Nasional Sistem dan Informatika. SNS 106-010*. Bali.
- Andreani Fransisca. 2008. Kiat-Kiat ekspansi Starbuck. *Jurnal Manajemen Pemasaran*. Vol. 3, No. 1, April 2008: 19-25
- Anshory Yusak. 2005. Analisis Keunggulan Bersaing melalui Penerapan Knowledge Management dan Knowledge based Strategy di surabaya hotel. *Jurnal manajemen perhotelan*, vol.1. No.2 Universitas Airlangga. Surabaya (hal 39-53)
- Anshori, Muslich & Sri Iswati. 2009. Metodologi Penelitian Kuantitatif. Airlangga University Press (AUP). Surabaya
- Arifin, Johan. 2013. Hubungan Hukum Kemitraan dalam Linkage Program Perbankan Syari'ah. *economika Volume IV edisi 2. November 2013*. Semarang. (hal 43-53)
- Arif Shayk, Mohammed. 2014. Ethiopian Banker's Perception of Electronic Banking in Ethiopia – A Case of Adama City. *International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 4, Issue 9*. Adama, Ethiopia
- Aryani, Putri. 2014. Pengaruh Dukungan Top Management, Kemampuan Pengguna, Serta Adanya Pelatihan Dan Pendidikan Pengguna Terhadap Kinerja Sistem Informasi Akuntansi (Studi Kasus Pada BPJS Ketenagakerjaan Semarang Dan D.I Yogyakarta). *Tugas Akhir*. (hal (12-32)

- Astakhova, Marina. N. 2015. Explaining the Effect of Perceived Person-Supervisor Fit and Person-Organization Fit on Organizational Commitment in the US and Japan. *Journal Of Bussiness Research*. Texas USA (hal 1 – 8)
- Asfari Ulli. 2014. Pengaruh Budaya Bapakism dan Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi (MPTI) terhadap Kinerja Perusahaan. *Tesis 2014 SI ITS Surabaya*. (hal 35-36)
- Asmelash, Dawit. 2012. Co-Evaluation of IT Value as an Activity for Effective Project Appraisal at ex-Ante stage. (hal 1 -10)
- Bala La, 2015. Bank mustika Utama kolaka. Kolaka Sulawesi Tenggara. 93517
- Bannister, F and Remenyi, “Act of Faith: Instinct, Value and IT Investment Decision”, *J. Inf. Technol.*, vol 15, no. 3, pp 231-241, 2000
- Barney Jay B. 2001. Is The Resource-Based "View" A Useful Perspective For Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review* 2001, Vol. 26, No. 1, 41-56
- Barney, Jay B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Second Edition. Person Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Bauer Rob et. al., 2015. Social Identification and Investment Decisions. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 177 (121 – 134)
- Bowney & Co. www.bowney.com diakses April 2016
- Brahmasari, Ida Ayu, and Agus Suprayetno. 2009. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)." *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)* 10.2 (2009): pp-124.
- Brynjolfson Erik, Lorin Hit. 1996. Paradox lost? Firm-Level evidence on the return to information System. *Management Science*, Volume 42 issue 4. (541-588)
- Brynjolfson, E., Exploring the Relationship Between Information Technology, Infrastructure and Bussiness Process Reengineering. *Bussiness Management Journal*, vol 6 No.2 .2000.pp.139-163
- Bryson, Jo. 1990. *Effective Library and Information Centre Management*. England : Gower (hal 10)

- Caesen. G, F. Stinglhamber. 2014. The Relationship Between Perceived Organizational Support and Work Engagement : The Role of Self-efficacy and its Outcomes. *Revue europeene de psychologie applique* 64. (259 – 267)
- Cassidy, Anita. *A Practice guide to Information System Strategic Planning* St. Lucie Press, 1998.
- Chakravarty, B. S., and E. J. Zajac. "Diversification strategy." *Planh ning Review* (1984): 43-51.
- C. Hambrick Donald, Phyllis A. Mason. 1984. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers. *Academy of Management Review*.vol.9, No.2, 193-206. Columbia (hal 194-203)
- C. Meyer Roger, James H. Davis. The Effect of the Performance Appraisal System on Trust fo Management A Field Quasy-Experiment. *Journal of applied Psychology*.Vol.84. No.1 123-136. Nothredame University
- Creswell, J.W and Clark, P.V. 2007. Designing and Conducting Mixed Methods Research. *Sage Publication* London
- Creswell. 2014. *Research Design*. Penerbit Pustaka Pelajar Yogyakarta.
- Dara Kusumawati, 2014, *Aplikasi Untuk Penilaian Kelayakan Investasi*. STMIK AMIKOM Yogyakarta (hal 875 – 876)
- Denaley, Huselid. 1996. The Impact of Human Resources Management Practice on Perceptions of Organizational Performance. *Academi Of Management Journal*. Vol 39 No. 4 (949 – 969)
- Devaraj Sarv, et.al. 2003. Performance Impact of Information Technology : Is Actual Usage the Missing Link? *Journal of Management Science* vol. 49 no.3 Notredame Indiana (hal 273 – 286)
- Dwi Putra , Shandy. 2007. Kinerja Dinas Kesehatan dalam Memanfaatkan Sistem Informasi Jaminan Kesehatan Masyarakat Miskin di dinas Kesehatan Kota Bandung. Bandung (hal 30 – 31)
- Dyah Ayu, et al. 2014, Efektifitas Metode SAW dalam Mendukung Pengambilan Keputusan Pemberian Kredit BPR. Universitas Sunatadarma, Yogyakarta (hal 263 – 265)
- Edmand, Alex. 2012. The Link of Job Satisfaction and Firm Value with the Implication for Corporate. *Academi of Management Perspective*. University of Pensilvania. USA. (hal 1 – 9)

- Ehrgott, Matthias. et al. (2004) An MCDM approach to portfolio optimization. *European Journal of Operational Research* 155 (2004) 752–770. Frankfurt Germany
- E. Lawler III Edward, Lyman W. Porter. Perceptions Regarding Management Compensation. *Symposium Management Compesations*.
- Ellis Katrina, et al. 2011. Competition in Investment Banking. *Review Of Development Finance* 2011-1, (28 – 46)
- Ellitan Lena, Lina Anatan. 2006. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Implementasi Costumer Relationship Management : Sebuah Usulan Kerangka Kerja Konseptual. *Seminar Nasional Sostem dan Informatika.SNSI06-010*. Bali (hal 59-65)
- Ferdinand, Augusty T.2006. Metode Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Desertasi . BP UNDIP Semarang.
- F. Rangkuti, 1998. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Ghozali. Khakim., 2009. Pembuatan Portofolio Aplikasi di Dinas XYZ. Surabaya. *Thesis tidak diterbitkan*.
- Gok. Sibel., 2015. The Role of Supervisor Support and Organizational Identification in Job Satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Science* 117. Las Vegas USA (hal 38 – 42)
- Grembergen, Wim van, et.al., 2003. Linking the IT Balanced Scorecard to Bussiness Objectives at a Major Canadian Financial Group. *ITAG Research Institute. Antwerpen*. Belgium (hal 2-27)
- Guest David, Neil Conway. 2011. The Impact of HR practice, HR Efectiveness and strong HR system on organisational outcomes: stakeholder perspective. *The international Journal of Human Resources Management*. Vol.22, No.8. London UK (hal 1686- 1702)
- Hansen, Don. "R., and Maryanne M. Mowen. 2000." *Cost Management: Accounting and Control*.
- Haynes. J. Jhon. 2007. Information Technology And Aesthetics: Passive And Active Dimensions. *Journal of Australian Information System*. Australia. (hal 65-77)
- Henderson, John C., and H. Venkatraman. 1993. "Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations." *IBM systems journal* 32.1: 472-484.

- Hostrade Geerrt, Michael Harris Bond, Chung-leung Luk. 1993. Individual Perception of Organizational Culture: A methodological Treatise on Levels of Analysis. *Organization Studies* 1993, 144/4:483-503.1993 EGOS 0170-8406/93 0014-0019. University of Limburg, Maastricht. Netherland (Hal 487-502)
- Hilda Nurul. 2014. Strategi Inovasi Layanan dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Surabaya II. Kebijakan dan Manajemen Publik. Volume 2, Nomor 1, Januari 2014. Surabaya (halaman 1-9)
- Hsiao, Aaron. 2015. Perceived Organizational Diversity and Employee Behavior. *International Journal of Hospital Management*. Queensland Australia. (hal 102 – 112)
- Hua Shanshan. 2013. How to Manage Future to Manage Groundwater Resource of China Under Climate Change and Urbanization ; An Optimal Stage Investment Design From Modern Portfolio Theory. *Water Research* 85.(hal 31 – 37)
- Huang Qianqian, et al. 2014. The Role Of Investment banker director and M&A. *Journal Finance Economic* 112. (269 – 286)
- Hutabalian, Yuniarta.H dan Kalangi Jhoni Samuel. 2015. Peran Costumer Service dalam meningkatkan mutu pelayanandi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Unit Politeknik. *E-journal "Acta Diurna"* vol IV no.3. (hal 1-10)
- I Jonathan.et.al. 2012. The Role of Perceived Organizational Support, Distributive Justice and Motivation in Reaction to New Information Technology. *Journal Computer and Human Behaviour*. Canada (hal 729 – 738)
- Jaspers, Ferdinand, and Jan van den Ende. 2006. "The organizational form of vertical relationships: Dimensions of integration." *Industrial Marketing Management* 35.7 (2006): 819-828.
- J. Allen Nathalie, John P. Meyer. 1990. Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis Of Links To Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*.vol.33. No.4.847-858. University of Western Ontario
- J. Hooley, Graham, et.al. 2003. The Performance Impact of Marketing Resources. Marketing Group, Aston Bussiness School. Birmingham. UK (hal 1-22)
- Jones Liz et.al., *Running Head: Employee Perceptions of Change: Impact Hierarchical level*. Queensland Australia (hal 1-39)

- JF.X Soekiman Sutanto. 2007. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Eksternal dan Internal Melalui Komitmen Terhadap Keberhasilan Perusahaan Perbankan di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* vol. 9 no.2. (hal 89 – 98)
- Kauffman et. al., 1989. An Evaluation Framework for Research on the Performance Effects of Information Technology Investment. *Working Paper* IS-89-83. Newyork. USA
- Kingkin R, et.al., “ Developing IT Investment Management Framework” Institut Teknologi Bandung, 2013, pp 237-238.
- Kinicki, Kreitner. (2010) The Fundamental of Organizational Behavior, McGraw-hill Ryerson. Toronto (185)
- Kivarji Hannu et.al., 1995. Investment in Information System and Financial Performance of the Firm, *Information and Management* 28. Helsinki, Finland (hal 143-163)
- Kosasi Sandy. 2014. *Pengukuran Kinerja Aplikasi Mikro Banking System Menggunakan Balance Scorecard*. Stmik Pontianak (hal 141-144)
- Kotler Philip. 2000. Marketing Management Milenium edition. Pearson Custom Publishing Edition One. Boston USA
- Kumara, Rian. 2012. "Analisis Uji Beda Kinerja BPR Yang Mengikuti Linkage Program Dengan BPR Yang Tidak Mengikuti Linkage Program Pada Wilayah DPC Depok.
- Kumar Sahai, Anil. 2010. Learning From Evolution: A Study of Acer’s Corporate Strategy. *System Design and Management Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology*. Cambridge Australia (hal 1-11).
- Kuvas Bard., 2008. An Exploration of How the Employee-Organization Relationship Affects the Linkage Between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes. *Norwegia. Researchgate* (1-21)
- Laudon, C, Kennett. 1974. “Computer and Bureaucratic Reforms”, Willey & Sons, Incorporated, John. USA
- Laugu, Nurdin. 2006. Penerapan Konsep Manajemen dalam Sistem Perpustakaan. *FIHRIS vol 1 No 1*. Yogyakarta (hal 110 – 112)
- Lee, Chay Hoon and Bruvold Norman. 2003. Creating value for employee : Investment in employee development. *Journal Of Human Resources Management* 14:6 UK (981-1000)

- Lee, Chei Sian, et.al. 2014. Investigating the Relationship Between Perceived Risks in Communication and ICT-enabled Communicative Behaviors. *Information and Management Journal*. Singapore. (hal 688 – 699)
- Lei, David dan Solum Jr, John W. (2002). Organization Designs to Renew Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, Vol. 31, No.1, pp. 1-18.
- Lock, Daniel et al. (2013) dalam Thinking about the Same Thing Differently: Examining Perceptions of non-Profit Community Sport Organisation. *Sport Management Review* 16. Australia (438 – 450)
- Love and Irani. 2002. Developing a Frame of Reference for ex-ante IT/IS Investment Evaluation. *European Journal of Information System*. II.(hal 74 – 82)
- Love and Irani. 2005. The Enigma of Evaluation : Benefit, Costs and Risks of IT in Australian Small Medium Sized Enterprised. *Journal Management Sciences*. vol 2 no.4 (pp 553 – 556)
- Lumban Gaol, Ford. 2014. IT Portofolio sebagai Kunc Strategi Perusahaan. *Article of MTI Bina Nusantara University*. Jakarta (hal 1-7)
- Madi, Mohamed. 2012. Employees' Perception and Organizational Commitment: a Studi Of Banking Sector in Gaza, Palestine. *International Journal of Bussiness and Social Sciences*. Vol 3 no. 16 (hal 299 – 310)
- Mahmood H.S and Feroz A.S. 2006. Organisational Critical Success Factors in Adoption of E-banking at the Woolwich Bank. *Sciencedirect* (hal 442-443)
- Markowitz, Harry.1952. Portofolio Selection. *Journal Of Finance*, Vol 7, No. 1, pp (77-91). American Finance Association. USA
- Martani & Lubis, 1988. *Teori Organisasi*, Penerbit Ghalia Indonesia. Bandung (hal 55)
- Martinson, M.R. Davidson and Dr.Tse. 1999. The balanced Scorecard; A *Foundation For Strategic Management Of Information System*. *Decision Support System*, vol 31 no.4
- McFadzean et.al., 2016. Perception of Risk and the Strategic impact of existing IT on Information security strategy at board level. www.emeraldinsight.com/1468-4527.UK (hal 622-656)
- McFarlan, Warren F. 1984. Information Technology Changes the Way You Complete. Harvard Bussiness Review. By hbr.org. diakses juli 2016
- McShane, Glinov Von. 2010. Organization Behavior “Emerging Knowledge and Practice to the Real World”. Handbook Fifth Edition. (hal 68)

- M.Johannson L Ronnie, Ning Xiong. Perception Management: An Emerging Concept for Information Fusion. *Computational vision and active perception laboratory (CVAP)*. Stokholm. Sweden. (hal 1-5)
- Montalvillo Leticia, Oscar Diaz. 2016. Requirement-driven Evolution in Software Product Lines: A Systematic Mapping Study. *The Journal of Systems & Software* (2016). (hal 1 - 60)
- Nur aisyah, Mimin. 2007. Peran Strategi, Sumber Daya Serta Perubahan Teknologi Dan Lingkungan Terhadap Penciptaan Keunggulan Kompetitif Yang Berkesinambungan. Di akses pada 24 april 2016.
- Oude Maatman, Lisanne. 2010. *Understanding HR. Frames' differences : Perception of middle level managers about the HRM system*. University of twente. Enschede. Netherlands.
- Pajo Karl, et.al., *The Impact of Individual Goal Orientation and Perception of Support for Employee Development on Work – Related Outcomes*. Newzealand
- Peters, Glen. 1988. Evaluating Your Computer Investment Strategy. *Journal of Information Technology*. September 1988. pp 123 – 134.
- Peters, Glen. 1989. Evaluation of Information Technology Projects, PhD Thesis, Brunel University.
- Peters, Glen. 1990. Beyond Strategy : Benefit Identification and Management of Specific IT Investment. *Journal of Information Technology*. 1990. Vol. 5 pp 205 – 214.
- Pickens Jeffrey. 2005. *Attitude and Perception Book*. Virginia USA (hal 52 – 73)
- Pohjola, Matti. *Information Technology and Economic Growth. A Cross-Country Analysis*. No. 173. 2000.
- Porter Michael. 1996. What is Strategy. Harvard Bussiness Review on Point. Article Harvard college.USA (hal 59 – 79)
- Puspitasari, Evie. 2009. Nilai Bisnis IT Perceptual Menurut Perspektif Upper Management dan Lower Management : Sebuah Pendekatan Berorientasi Proses. *Research Day of Econimic Faculty Padjadjaran University*. Bandung. (hal 1 – 8)
- Rai Arun, et.al., 1997. *Technology Investment and Bussiness Performance*. Communication of the ACM vol 40 No.7. Carbondale. (hal 89 – 97)

- Ramadhani, Wahyudityo. 2014. Pendekatan Operation Management dalam Pengelolaan Portofolio Investasi. *Paper studi MM-FEB UGM jakarta*. Jakarta (hal 1-5)
- Remenyi Dan, et.al., 1999. Instinct and Value in IT Investment Decisions. *Wolverhampton Business School Management Research Centre*. Gothenberg (hal 2 – 14)
- Richardson Vernon, et.al., 2002. The Value Relevance of Information Technology Investment Announcements : Incorporating Industry Strategy IT Role. *IEEE Computer Society*. Hawaii (hal 1 – 10)
- Robbins SP, dan Judge. 2011. Perilaku Organisasi, Salemba Empat, Jakarta (hal 205)
- Rodri guez Pilar, et al. 2016. Continuous Deployment of Software Intensive Products and Services: A Systematic Mapping Study. *The Journal of Systems & Software*. S0164-1212(15)00281-2. JSS 9639
- Rosemann Michael, Weise Jens. 1999. Measuring the Performance of ERP Software – a Balanced Scorecard Approach. *Procedding 10th Australian Conference on Information System*. Australia (hal 733 – 738)
- Rushinek Avi, Sara F. Rushinek, Joel Stutz. Relationship of Computer Users performance to their Atitudes toward interactive Software. *J.Education Technology Systems Vol. 13(4)*, Miami USA
- Shafi Haroon. 2011. Relationship between Risk Perception and Employee Investment Behavior. *Journal Of Economic and Behavior Studi*. Vol 3 no.6, pp 345-351.
- Schein, E.H., 1992. The Role of the CEO in the Management of Change: The Case of Information Technology., In T.A. Kochan & M. Useem (Eds.), *Transforming Organizations*. Oxford: Oxford University Press. USA
- Setyorini Dyah. 2005. Persepsi Upper Manager dan Lower Manager terhadap Perencanaan Sistem Informasi pada Lingkungan Sistem Informasi Strategik dan Turnaround. *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia* vol.4 no.2 (hal 1-13)
- Simons Tony, Lisa Hope Felled, Ken A. Smith. 1999. Making use of Difference: Diversity, Debate, And Decision Comprehensiveness in Top Management team. *Academi of Management Journal*. Vol.42.No.5,662-073.California.USA
- Singih Santoso dan Tjiptono. 2001. Riset Pemasaran Konsep dan Aplikasi dengan SPSS. Elex Media Komputindo, Jakarta

- Skok Walter. 2001. Diagnosing Information System Success : Importance – Performance Maps in the Health Club Industry. *Journal Information Management* 38.(hal 409 – 419) Kingston.
- Sneiderjan Marry et.al., 2004. *Information Technology Investment Decision Making Methodology*. Hal (3-345)
- Strassmann, P., “ *Information Payoff* ”, Free Press, Newyork, 2003
- Sugiyono. 2001. Metode Penelitian Bisnis. Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono. 2004. Statistika untuk Penelitian, Cetakan Keenam, Penerbit Alfabeta.Bandung
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Penerbit ALFABETA Bandung.
- Sumaryati, Ari. 2012. Strategi Management Operasi dalam meningkatkan produktifitas dan keunggulan bersaing. Fakultas Ekonomi universitas Pawyatan Daha Kediri.
- Swa.bca.co.id di akses 24 april 2016
- Swierk, Joanna. 2014. IT Balanced Scorecard as a significant component of competitive and modern company. *Management Knowledge and Learning International Conference 2014*. Portoroz. Slovenia (hal 821 – 828)
- Tallon P, Paul., 2001. Executives Perceptions of the Bussiness Value of Information Technology : A process – Oriented Approach. *Working Paper* – 148. California. USA (hal 1 – 46)
- Tanoglu I. & Basoglu N 2005: Exploring the Relationship Between Information Technology Diffusion and Managerial Decision Making” *Prooceedings of PICMET’05*
- Teresa, Carmichael, 2005. A Holistic Framework for The Perceived Return on Investment in an MBA. *South and Journal of Bussiness Management*. (hal 57 – 70)
- Turban, MClean, and Wetherbe, 2003. Information Technology for Management. “*Implementing and Managing IT Investment*”. Willey and Sons International fourth edition, USA (hal 597 – 627)
- Tsui, Anne S. 1997. Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship : Does Investment in Employee Pay Off?. *Academy of Management Journal*. Vol 4 no. 5, 1089 – 1121. (hal 1089 - 1118)

- Vanguard, 2015. Building a Robust Investment Advice Progress Create the Bussiness Value – Manage Regulator Risk – Delight Your Client. *Review Vanguard Assets Management* VAM-2015-04-09-2495. UK
- Vehovar Vasja, Dusan Lesjak. 2014. Characteristics and Impact of ICT Investment : Perceptions among managers. Emerald insight.com/0263-5577. Slovenia (hal 537-549)
- Ward Jhon. 1990. A Portofolio Approach to Evaluating Information System Investments and Setting Priorities. *Journal of Information Management* 5. (hal 222 – 231). Cranfield, Bedford. UK
- Ward, J.M., Peppard, J., 2002. Strategic Planning for Information Systems, third ed. Wiley, Chichester.UK
- Ward Joe and Jhon Peppard. 2004. Beyond Strategic Information Systems : To Ward an IS Capability. *Journal of Strategic Information Systems* 13 (hal 167 – 194) Cranfield UK
- Wayne, Sandy J., Lynn M. Shore, and Robert C. Liden. 1997. "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective." *Academy of Management journal* 40.1 (1997): 82-111.
- Wibowo, 2013. *Perilaku dalam Organisasi*. Raja Grafindo Persada. Jakarta. (hal 59 - 72)
- W. Ford, Eric et al. 2008. The Effect of Information Technology Investment on Firm Level Performance in Health Care Industry. *Health Management Review* 33 (1), pp. 60-69.
- Working Council for Chief Information Officer. (2003). Aligning IT to Organizational Strategy. *Impementing the IT Balanced Scorecard*. <http://www.cio.executiveboard.com/images/CIO/PDF/GIO73748.pdf>.
- yang Hu, Shing et al. 2016. The effect of overvaluation on investment and accruals: The role of information. *Journal of Empirical Finance*. EMPFIN 913
- Yeboah, Kwabena Obiri et al. 2013. The Role of Information technologi on banking service delivery: A perspective From Costumer in Ghana. *International Journal of Innovative Research In Management* issue 2 vol 6. (hal 1-9)
- Zabidi, Yasrin. 2007. Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Di STT Adisutjipto Sebagai Pendukung Sistem Penjaminan Mutu." *Jurnal Ilmiah Teknik Industri* 5.3 Yogyakarta 144-152.

- Zehir, Cemal. 2010. The Impact of Information Technology Investment on Firm Performance in National and Mutinational Companies. *Journal Global Strategic Management*. Gebze institute Of Turkey (143 – 152)
- Zeng, Xiangxiang et al. 2016. Investment behavior prediction in heterogeneous information network. journal homepage: www.elsevier.com/locate/neucom. (halaman 1-7)
- Zhou, J., Love, P. E., Wang, X., Teo, K. L., & Irani, Z. (2013). A review of Methods And Algorithms For Optimizing Construction Scheduling. *Journal Of The Operational Research Society*, 64(8), 1091-1105.

Lampiran 1.1 Acuan Pertanyaan Penelitian

Nama Informan :

Jabatan :

Usia / Lama bekerja :

SWOT

Kekuatan

Variabel	Indikator	Pertanyaan	Kelayakan		Pencapaian				Komentar
			Ya	Tidak	T	K	L	SL	
Investasi IT	Biaya IT	Apa kekuatan perusahaan bapak? Apakah kekuatan perusahaan itu mempengaruhi intensitas biaya IT perusahaan bapak dimasa mendatang?							
		Apa kelemahan perusahaan bapak? Apakah kekuatan perusahaan itu mempengaruhi intensitas biaya IT perusahaan bapak dimasa mendatang?							
		Apa peluang perusahaan bapak saat ini? Apakah peluang itu mempengaruhi intensitas biaya IT perusahaan bapak dimasa mendatang?							
		Apa ancaman utama perusahaan yang bapak saat ini? Apakah ancaman perusahaan itu mempengaruhi intensitas biaya IT perusahaan bapak dimasa mendatang?							
		Apa inisiatif strategik perusahaan bapak dalam mencapai kesuksesan Corporate Contribution?							

		Apakah strategi itu mempengaruhi intensitas biaya IT perusahaan bapak dimasa mendatang?							
		Apakah inisiatif strategik perusahaan bapak dalam mencapai kesuksesan Costumer Orientation? Apakah strategi itu mempengaruhi intensitas biaya IT perusahaan bapak dimasa mendatang?							
		Apakah inisiatif strategik perusahaan bapak dalam mencapai kesuksesan Operational Excellence? Apakah strategi itu mempengaruhi intensitas biaya IT perusahaan bapak dimasa mendatang?							
		Apakah inisiatif strategik perusahaan bapak dalam mencapai kesuksesan Future Orientation? Apakah strategi itu mempengaruhi intensitas biaya IT perusahaan bapak dimasa mendatang?							
		Apakah langkah strategik perusahaan bapak dalam mempertahankan pelanggan? Apakah inisiatif strategik itu mempengaruhi intensitas biaya IT perusahaan bapak dimasa mendatang?							
		Apakah peran anda dalam mencapai kesuksesan bisnis perusahaan dimasa mendatang? Apakah peran anda tersebut mempengaruhi intensitas biaya IT perusahaan bapak dimasa mendatang?							

Variabel	Indikator	Pertanyaan	Kelayakan		Pencapaian				Komentar
			Ya	Tidak	T	K	L	SL	
Investasi IT	Manfaat IT	Apakah Kekuatan organisasi mempengaruhi Manfaat IT perusahaan bapak?							
		Apakah kelemahan organisasi itu mempengaruhi manfaat IT yang bapak rasakan							

		dimasa mendatang?							
		Apakah peluang perusahaan itu mempengaruhi manfaat IT yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah ancaman perusahaan itu mempengaruhi manfaat IT yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah inisiatif strategik dalam Corporate Contribution perusahaan itu mempengaruhi manfaat IT yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah inisiatif strategik dalam Costumer Orientation perusahaan itu mempengaruhi manfaat IT yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah inisiatif strategik dalam Operational Excellence perusahaan itu mempengaruhi manfaat IT yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah inisiatif strategik dalam Future Orientation perusahaan itu mempengaruhi manfaat IT yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah faktor itu mempengaruhi manfaat IT yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah peran itu mempengaruhi manfaat IT yang bapak rasakan dimasa mendatang?							

Variabel	Indikator	Pertanyaan	Kelayakan		Pencapaian				Komentar
			Ya	Tidak	T	K	L	SL	
Investasi IT	Resiko IT	Apakah Kekuatan organisasi mempengaruhi resiko IT perusahaan bapak?							
		Apakah kelemahan organisasi itu mempengaruhi resiko IT yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah peluang perusahaan itu mempengaruhi resiko IT yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah ancaman perusahaan itu mempengaruhi resiko IT yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah inisiatif strategik dalam Corporate Contribution perusahaan itu mempengaruhi resiko IT yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah inisiatif strategik dalam Costumer Orientation perusahaan itu mempengaruhi resiko IT yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah inisiatif strategik dalam Operational Excellence perusahaan itu mempengaruhi resiko IT yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah inisiatif strategik dalam Future Orientation perusahaan itu mempengaruhi resiko IT yang bapak rasakan dimasa mendatang?							

		Apakah faktor itu mempengaruhi resiko IT yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah peran itu mempengaruhi resiko IT yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah Kekuatan organisasi mempengaruhi resiko IT perusahaan bapak?							

Variabel	Indikator	Pertanyaan	Kelayakan		Pencapaian				Komentar
			Ya	Tidak	T	K	L	SL	
Kinerja organisasi	Kualitas kerja	Apakah Kekuatan organisasi mempengaruhi Kualitas kerja perusahaan bapak?							
		Apakah kelemahan organisasi itu mempengaruhi Kualitas kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah peluang perusahaan itu mempengaruhi Kualitas kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah ancaman perusahaan itu mempengaruhi Kualitas kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah inisiatif strategik dalam Corporate Contribution perusahaan itu mempengaruhi Kualitas kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah inisiatif strategik dalam Costumer Orientation perusahaan itu mempengaruhi Kualitas kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah inisiatif strategik dalam Operational							

		Excellence perusahaan itu mempengaruhi Kualitas kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah inisiatif strategik dalam Future Orientation perusahaan itu mempengaruhi Kualitas kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah faktor itu mempengaruhi Kualitas kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah peran itu mempengaruhi Kualitas kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah Kekuatan organisasi mempengaruhi Kualitas kerja perusahaan bapak?							

Variabel	Indikator	Pertanyaan	Kelayakan		Pencapaian				Komentar
			Ya	Tidak	T	K	L	SL	
Kinerja organisasi	Kemampuan kerja	Apakah Kekuatan organisasi mempengaruhi Kemampuan kerja perusahaan bapak?							
		Apakah kelemahan organisasi itu mempengaruhi Kemampuan kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah peluang perusahaan itu mempengaruhi Kemampuan kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah ancaman perusahaan itu mempengaruhi Kemampuan kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah inisiatif strategik dalam Corporate							

		Contribution perusahaan itu mempengaruhi Kemampuan kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah inisiatif strategik dalam Costumer Orientation perusahaan itu mempengaruhi Kemampuan kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah inisiatif strategik dalam Operational Excellence perusahaan itu mempengaruhi Kemampuan kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah inisiatif strategik dalam Future Orientation perusahaan itu mempengaruhi Kemampuan kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah faktor itu mempengaruhi Kemampuan kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah peran itu mempengaruhi Kemampuan kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							

Variabel	Indikator	Pertanyaan	Kelayakan		Pencapaian				Komentar
			Ya	Tidak	T	K	L	SL	
Kinerja organisasi	Kepuasan kerja	Apakah Kekuatan organisasi mempengaruhi Kepuasan kerja perusahaan bapak?							
		Apakah kelemahan organisasi itu mempengaruhi Kepuasan kerja yang bapak							

		rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah peluang perusahaan itu mempengaruhi Kepuasan kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah ancaman perusahaan itu mempengaruhi Kepuasan kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah inisiatif strategik dalam Corporate Contribution perusahaan itu mempengaruhi Kepuasan kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah inisiatif strategik dalam Costumer Orientation perusahaan itu mempengaruhi Kepuasan kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah inisiatif strategik dalam Operational Excellence perusahaan itu mempengaruhi Kepuasan kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah inisiatif strategik dalam Future Orientation perusahaan itu mempengaruhi Kepuasan kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah faktor itu mempengaruhi Kepuasan kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah peran itu mempengaruhi Kepuasan kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							

Variabel	Indikator	Pertanyaan	Kelayakan		Pencapaian				Komentar
			Ya	Tidak	T	K	L	SL	
Kinerja organisasi	Komitmen kerja	Apakah Kekuatan organisasi mempengaruhi Komitmen kerja perusahaan bapak?							
		Apakah kelemahan organisasi itu mempengaruhi Komitmen kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah peluang perusahaan itu mempengaruhi Komitmen kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah ancaman perusahaan itu mempengaruhi Komitmen kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah inisiatif strategik dalam Corporate Contribution perusahaan itu mempengaruhi Komitmen kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah inisiatif strategik dalam Costumer Orientation perusahaan itu mempengaruhi Komitmen kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah inisiatif strategik dalam Operational Excellence perusahaan itu mempengaruhi Komitmen kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah inisiatif strategik dalam Future Orientation perusahaan itu mempengaruhi Komitmen kerja yang bapak rasakan dimasa							

		mendatang?							
		Apakah faktor itu mempengaruhi Komitmen kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							
		Apakah peran itu mempengaruhi Komitmen kerja yang bapak rasakan dimasa mendatang?							

BIODATA PENULIS



Penulis dilahirkan di Pulau Maginti Kabupaten Muna pada tanggal 03 mei 1990. Penulis merupakan anak kedua dari empat bersaudara. Penulis menempuh pendidikan formal antara lain SDN 2 Balandete kabupaten Kolaka Sulawesi Tenggara, SMP Negeri 1 Kolaka, SMK 1 Kolaka, dan menyelesaikan studi Sarjana pada Jurusan Pendidikan Akuntansi di Universitas Haluoleo Kendari pada tahun 2012. Pada tahun 2014 Penulis diterima di jurusan Sistem Informasi Institut teknologi Sepuluh Nopember Surabaya Melalui program beasiswa 3T dan terdaftar dengan NRP 5214201023

Selain aktif dibidang akademik penulis juga aktif Menjadi Penyiar Radio Warna Fm Kendari tahun 2008-2010, Wakil Ketua Organisasi Lembaga Dakwah Kampus Az Zhom Universitas Haluoleo tahun 2009-2011. Dan setelah lulus sarjana tahun 2012 penulis melanjutkan menjadi Dosen Kontrak merangkap staf keuangan di Universitas Negeri Sembilan Belas Nopember Kolaka hingga saat ini.

Penelitian yang dipilih penulis masuk dalam bidang minat Management Sistem Informasi (MSI). Selain itu penulis dapat dihubungi melalui email ningsinurfitria@gmail.com